

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

incluant
le Rapport intégré

le Rapport financier
annuel

le Rapport sur
le gouvernement
d'entreprise et le
développement durable



Technologie hybride 48 volts

*Des technologies intelligentes pour des voitures toujours plus intelligentes

SMART TECHNOLOGY FOR SMARTER CARS*



► Sommaire

ENTRETIEN AVEC JACQUES ASCHENBROICH,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VALEO RI 2

1	PRÉSENTATION DE VALEO ET DE SES ACTIVITÉS	5	5	INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	269
1.1	Rapport intégré de Valeo RI	6	5.1	Analyse des résultats consolidés 2016 RFA	270
1.2	Présentation de Valeo	33	5.2	Événements postérieurs à la clôture	283
1.3	Activités	45	5.3	Tendances et perspectives	283
1.4	Distinctions	67	5.4	Comptes consolidés 2016 RFA	284
			5.5	Analyse des résultats de la Société Valeo RFA	370
			5.6	Comptes annuels 2016 RFA	371
			5.7	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés RFA	395
			5.8	Autres informations financières et comptables	399
2	RISQUES ET CONTRÔLE	69	6	CAPITAL ET ACTIONNARIAT	401
2.1	Facteurs de risques RFA	70	6.1	Données boursières	402
2.2	Assurances et couverture des risques	85	6.2	Relations avec la communauté financière	404
2.3	Contrôle interne et gestion des risques RFA	85	6.3	Dividendes distribués	405
2.4	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Valeo RFA	92	6.4	Actionnariat	406
			6.5	Programme de rachat d'actions RFA	413
			6.6	Informations complémentaires concernant le capital RFA	417
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	93	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	427
3.1	Les organes de direction	94	7.1	Principales dispositions légales et statutaires	428
3.2	Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil RFA	96	7.2	Information sur les filiales et participations	431
3.3	Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe	138	7.3	Contrats importants	433
			7.4	Rapport sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général	434
			7.5	Documents accessibles au public	438
			7.6	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	439
			7.7	Personne responsable du Document de référence RFA	440
4	DÉVELOPPEMENT DURABLE	159	8	ANNEXES	441
	Entretien avec Jacques Aschenbroich	160	8.1	Tables de concordance	442
4.1	Valeo et le développement durable : stratégie, politique et organisation	162	8.2	Glossaires	449
4.2	Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations	170			
4.3	Gestion et performance environnementale des sites Valeo	186			
4.4	Valeo et ses collaborateurs	212			
4.5	Engagement sociétal	236			
4.6	Éléments méthodologiques et référentiels internationaux	250			
4.7	Synthèse de la Recherche et Développement, de la performance environnementale et sociale	261			
4.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	265			

DÉCLARATION « SAFE HARBOR »

RI Le Rapport intégré est identifié dans le sommaire à l'aide du pictogramme.

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

Rapport sur le gouvernement d'entreprise et le développement durable



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT

- LE RAPPORT INTÉGRÉ
- LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL
- LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2016



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF) le 24 mars 2017, conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents Documents de référence concernant certaines informations :

1. Le Rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels, les Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés se rapportant à cet exercice et figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2016 sous le n° D.16-0211.
2. Le Rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels, les Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés se rapportant à cet exercice et figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2015 sous le n° D.15-0220.

91 800

collaborateurs

155

sites de
production

38

centres de
développement

20

centres
de recherche

32

pays
d'implantation

**Un nouveau Valeo,
plus technologique,
plus innovant,
plus dynamique
et plus rentable**



▷ Jacques Aschenbroich

ENTRETIEN

JACQUES ASCHENBROICH

Président-Directeur Général

Quels sont selon vous les faits marquants de l'année 2016 pour Valeo ?

J. A. Tout d'abord, je tiens à remercier les équipes de Valeo pour leur engagement et leur professionnalisme : les excellents résultats 2016 illustrent le travail accompli par nos équipes au cours de ces dernières années, pour créer un nouveau Valeo, plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable.

En 2016, notre chiffre d'affaires enregistre une croissance de 14 %. Notre chiffre d'affaires première monte croît de 12 % à périmètre et taux de change constants, soit une performance supérieure de 8 points à celle de la production automobile mondiale. Cette croissance s'accompagne d'une progression de 17 % de notre marge brute, de 20 % de notre marge opérationnelle⁽¹⁾, de 27 % de notre résultat net⁽²⁾ et de 17 % de notre génération de *cash flow* libre⁽³⁾ à 661 millions d'euros.

Soutenues par un effort sans précédent en matière de Recherche et Développement, qui représente en 2016 plus de 11 % du chiffre d'affaires première monte, nos prises de commandes affichent un nouveau record à 23,6 milliards d'euros.

Sur la base de ces résultats, nous proposerons au vote de nos actionnaires, lors de la prochaine Assemblée générale, le versement d'un dividende de 1,25 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 32 %, soit une hausse de 25 % par rapport au dividende versé au titre de 2015.

Enfin, nous sommes heureux d'avoir accueilli en 2016, au sein de la famille Valeo, les équipes de peiker, Spheros et de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH et, en janvier de cette année, celles d'Ichikoh.

Grâce à ces différentes opérations et conformément à notre plan stratégique de croissance, nos quatre Pôles d'activité accélèrent leur développement avec pour principaux objectifs :

- la diversification de notre portefeuille clients ;
- le renforcement du positionnement technologique de nos produits ;
- et l'équilibre géographique de notre chiffre d'affaires.

Quelles sont vos attentes pour l'année 2017 et votre vision à moyen terme pour le Groupe ?

J. A. Pour 2017, sur la base d'une hypothèse de croissance de la production automobile mondiale comprise entre 1,5 % et 2 % et de prix de matières premières et des taux de change en ligne avec les niveaux actuels, nous devrions connaître une nouvelle croissance de notre chiffre d'affaires supérieure de plus de 5 points à celle du marché. Cette croissance devrait nous permettre d'améliorer légèrement notre marge opérationnelle⁽¹⁾ (en % du chiffre d'affaires et avant acquisitions).

Fort de cette excellente dynamique, nous avons organisé à Londres, le 28 février 2017, une Journée Investisseurs durant laquelle nous avons présenté notre plan stratégique à moyen terme. S'appuyant sur la forte progression de nos prises de commandes⁽³⁾ résultant du succès de nos innovations⁽⁴⁾ (50 % des prises de commandes⁽³⁾ 2016 correspondent à des technologies innovantes), nous avons pour ambition, au cours des cinq prochaines années, une accélération de notre croissance organique induite par une forte augmentation du contenu par véhicule et l'amélioration de notre *mix* produit, une hausse de notre rentabilité et de notre génération de *cash flow* libre⁽³⁾.

Nos quatre Pôles d'activité de Valeo vont bénéficier du potentiel de croissance lié aux nouvelles opportunités de l'industrie automobile et connaîtront plusieurs vagues de croissance à mesure que les nouvelles technologies entreront en production.

À l'horizon 2021, conformément au plan à moyen terme présenté lors de notre Journée Investisseurs, nous nous sommes fixé les objectifs financiers suivants⁽⁵⁾ :

- un chiffre d'affaires supérieur à 27 milliards d'euros, soit une surperformance moyenne sur la période supérieure de 7 points par rapport à la production automobile mondiale et une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires supérieure à 10 % ;
- un taux de marge opérationnelle⁽¹⁾ (en pourcentage du chiffre d'affaires) de l'ordre de 9 % ;
- une génération de *cash flow* libre⁽³⁾ de 3,7 milliards d'euros sur la période 2017/2021, deux fois supérieure à celle enregistrée sur la période 2012/2016 (2 milliards d'euros).

Le 22 mars 2017

(1) Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 449.

(2) Part du Groupe.

(3) Cf. Glossaire financier, page 449.

(4) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

(5) Y compris Ichikoh, Valeo-Kapec et FTE et sur la base d'une hypothèse de croissance annuelle moyenne de la production mondiale de 2,3 % sur la période de fin 2016 à fin 2021 et de prix des matières premières en ligne avec les niveaux enregistrés début 2017.

1

PRÉSENTATION DE VALEO ET DE SES ACTIVITÉS

1.1 RAPPORT INTÉGRÉ DE VALEO	6	1.2.3	Présentation des réseaux fonctionnels	37
1.1.1 Chiffres clés 2016	6	1.2.4	Dispositif industriel et patrimoine immobilier	45
1.1.2 Au sein d'un monde en mutation, le secteur automobile connaît de profondes révolutions : électrification, automatisation et digitalisation	10	1.3 ACTIVITÉS		45
1.1.3 Le nouveau Valeo : plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable	14	1.3.1	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	46
1.1.4 Le modèle Valeo	20	1.3.2	Systèmes de Propulsion	50
1.1.5 Une gouvernance solide au service de la stratégie	25	1.3.3	Systèmes Thermiques	54
		1.3.4	Systèmes de Visibilité	59
		1.3.5	Valeo Service, des produits et services pour le marché de la rechange	63
1.2 PRÉSENTATION DE VALEO	33	1.4 DISTINCTIONS		67
1.2.1 Histoire et évolution du Groupe	33	1.4.1	L'innovation récompensée	67
1.2.2 Description et organisation générale	34	1.4.2	L'excellence distinguée	67

LE RAPPORT INTÉGRÉ DE VALEO

Valeo s'est engagé pour la deuxième année consécutive dans une démarche volontaire de Rapport intégré pour décrire son modèle d'entreprise. Ce rapport, centré sur la stratégie du Groupe, propose une vue d'ensemble des mécanismes par lesquels la performance financière et extra-financière, la gouvernance et les perspectives du Groupe dans son écosystème contribuent à la création de valeur à court, moyen et long terme. Ce rapport s'inspire du cadre de référence publié par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). L'ambition est de s'adresser aux parties prenantes du Groupe que sont les collaborateurs, la communauté financière, les clients, les fournisseurs, les organisations institutionnelles et non gouvernementales (ONG) ainsi que les acteurs locaux. Le rapport couvre les performances financières, commerciales et extra-financières de l'année fiscale 2016, ainsi que les projections à moyen terme du Groupe.

Comme pour l'exercice précédent, le Rapport intégré est inclus dans le Document de référence et disponible sur le site Internet de Valeo.

EFFORT BRUT DE RECHERCHE
ET DÉVELOPPEMENT



11,1 %

du chiffre d'affaires première monte

PRISES DE
COMMANDES



23,6
milliards d'euros

CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES



+ 14 %

TAUX DE MARGE
OPÉRATIONNELLE



8,1 %

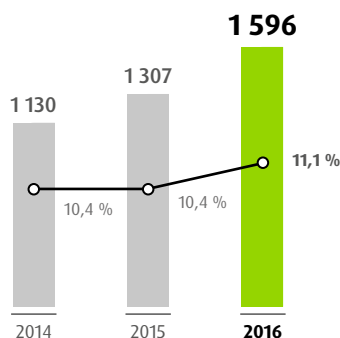
1.1 Rapport intégré de Valeo RI

1.1.1 Chiffres clés 2016

Le nouveau Valeo : plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable.

► EFFORT BRUT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

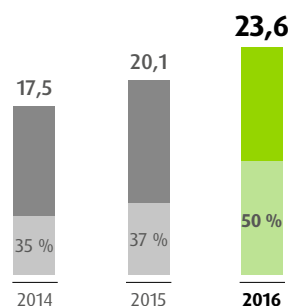
En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires première monte



Au cours de l'année 2016, le montant net de R&D s'élève à 956 millions d'euros, soit 5,8 % du chiffre d'affaires total.

► PRISES DE COMMANDES ⁽¹⁾

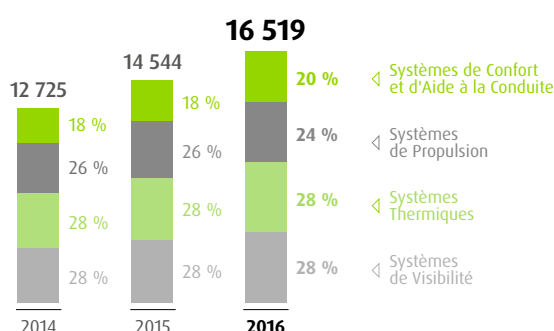
En milliards d'euros et en % pour la part des produits et systèmes innovants ⁽²⁾



► CHIFFRE D'AFFAIRES

Montant total et répartition par Pôle d'activité

En % du chiffre d'affaires total et en millions d'euros

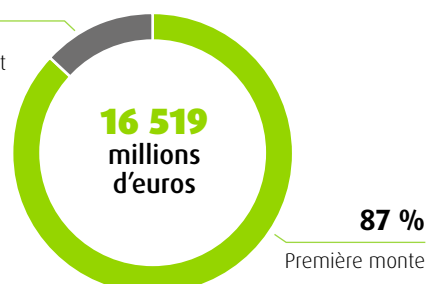


► CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉSEAU DE DISTRIBUTION

En % du chiffre d'affaires

13 %

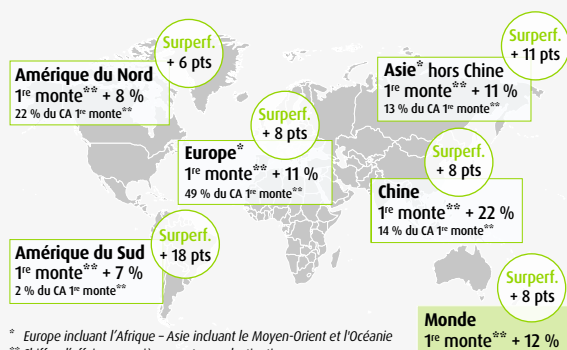
Marché du remplacement et autres



► PERFORMANCE PAR RAPPORT À LA PRODUCTION AUTOMOBILE

Croissance et répartition du chiffre d'affaires première monte par région

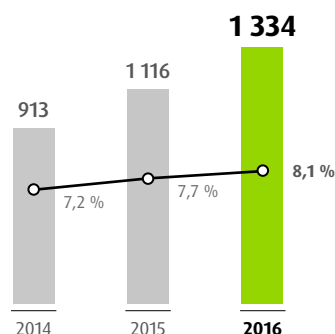
En % du chiffre d'affaires première monte
À périmètre et taux de change constants



► MARGE OPÉRATIONNELLE

Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾

En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires

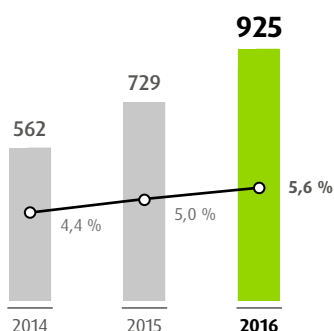


(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

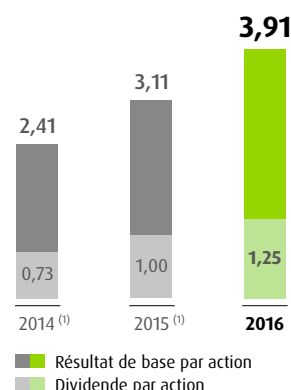
► RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)

En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires



► RÉSULTAT DE BASE ET DIVIDENDE PAR ACTION

En euros

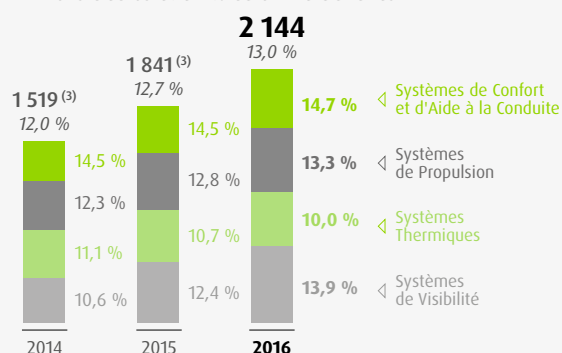


Le dividende 2016 (1,25 euros), en augmentation de 25 % par rapport à l'année précédente, sera proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Il représente un taux de distribution de 32 %.

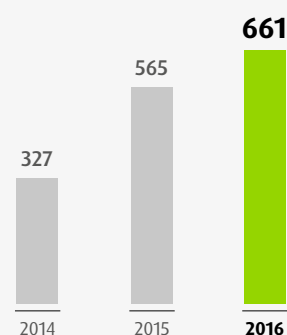
► CASH FLOW ET STRUCTURE FINANCIÈRE

EBITDA ⁽²⁾ total et par Pôle d'activité

En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires

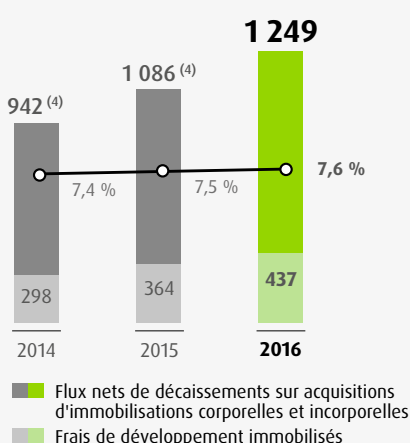
Cash flow libre ⁽²⁾

En millions d'euros



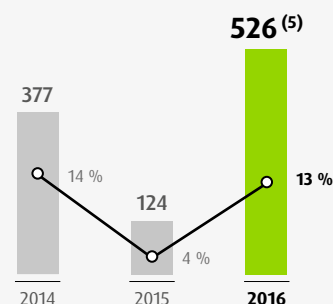
Flux d'investissement

En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires



Endettement financier net

En millions d'euros et en % des capitaux propres consolidés hors participations ne donnant pas le contrôle



(1) Les données ont été ajustées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

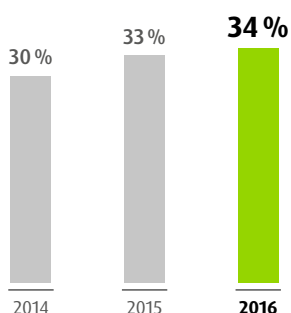
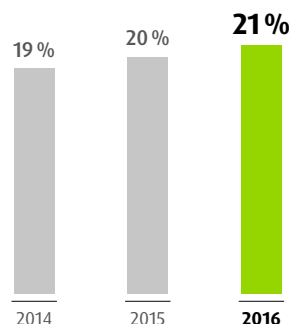
(2) Cf. Glossaire financier, page 449.

(3) Valeur modifiée par rapport à celle présentée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA ⁽¹⁾.

(4) Le montant des flux d'investissements corporels et incorporels a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants.

(5) Il convient de noter que Valeo a acquis, durant l'année 2016, les sociétés Spheros et peiker.

► AUTRES INDICATEURS DE RENTABILITÉ

ROCE (Return on Capital Employed) ⁽¹⁾ROA (Return on Assets) ⁽¹⁾

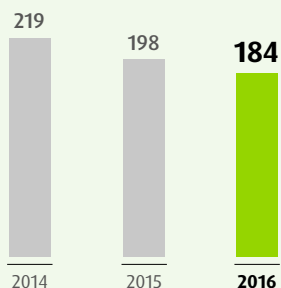
► INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Gouvernement d'entreprise

- Le Conseil d'administration s'est réuni 8 fois au cours de l'exercice 2016, soit 2 fois de plus que le nombre minimum de réunions prévu par le Règlement intérieur, avec un taux moyen de présence effective de 96 % ;
- les administrateurs ont tenu leur séminaire stratégique annuel à San Francisco ;
- sur les 14 administrateurs, 93 % sont indépendants ;
- 42 % des membres du Conseil d'administration sont des femmes.

Consommation d'eau

Par rapport au chiffre d'affaires (MWh/M€)



Répartition de l'effectif total par zone géographique



Pour l'année 2016,
**plus de 50 %
 du chiffre d'affaires**
 première monte de Valeo sont issus
 de produits contribuant, directement
 ou indirectement, **à la réduction
 des émissions de CO₂**

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

VERS UN
NOUVEAU
PARADIGME :
**UNE VOITURE
ÉLECTRIQUE,
AUTONOME
ET PARTAGÉE**



1.1.2 Au sein d'un monde en mutation, le secteur automobile connaît de profondes révolutions : électrification, automatisation et digitalisation



De nouvelles dynamiques démographiques, sociétales, environnementales et technologiques font apparaître de profonds bouleversements dans les modes de vie (façon de vivre, de travailler, de consommer et de se déplacer) et constituent autant de nouveaux défis auxquels l'industrie automobile devra s'attacher à répondre ⁽¹⁾.

Un monde aux multiples transformations

Changement démographique avec une population croissante et vieillissante

En 2050, la population mondiale devrait atteindre 9,7 milliards d'habitants ⁽²⁾.

Au cours des prochaines décennies, cette croissance sera concentrée dans les pays émergents tels que l'Inde et les pays du continent africain où la population, jeune, est en demande d'emplois, d'infrastructures et de services publics et privés.

Les pays développés devraient connaître, quant à eux, une croissance économique limitée et un vieillissement de leur population. La population des seniors, ayant généralement un pouvoir d'achat élevé, est en quête de services et de produits adaptés et personnalisés.

Apparition de nouvelles classes moyennes

La libéralisation des échanges et la croissance des marchés, notamment asiatiques, s'accompagnent également de l'émergence d'une nouvelle classe moyenne (particulièrement en Inde et en Chine) qui devrait constituer le moteur de la croissance économique mondiale.



Changement climatique et raréfaction des ressources (énergie, nourriture et eau)

Le réchauffement climatique et ses conséquences sur l'environnement représentent un défi majeur à l'échelle planétaire :

- du fait de l'augmentation de leur population, les pays émergents et à forte croissance devront faire face à d'immenses besoins en eau ainsi qu'en ressources énergétiques et alimentaires ;
- les pays développés, les plus énergivores, sont engagés dans une démarche visant à réduire leur consommation énergétique.

Accélération de l'urbanisation

La croissance démographique, qui s'accompagne d'un mouvement d'urbanisation principalement en Asie et en Afrique, devrait conduire à une augmentation de la part estimée de la population mondiale urbaine, passant de 54 % en 2014 à 66 % d'ici 2050 ⁽²⁾.

L'accélération de l'urbanisation constitue un bouleversement majeur pour les villes qui, pour maintenir la qualité de vie de leur population et sauvegarder leur vitalité économique, doivent prendre des mesures pour réduire la congestion de la circulation ou préserver la qualité de l'air.

(1) Cf. Chapitre 4, section 4.2.1, « De l'analyse des grandes tendances de marché au concept de véhicule de demain », pages 170 à 171.

(2) Source : Nations Unies.

Révolution technologique et société digitale

L'innovation technologique s'accélère notamment dans les domaines de la robotique, de l'intelligence artificielle, des systèmes d'information et de la communication. De plus, les cycles de développement des produits se réduisent.

L'internet, d'une part, et le smartphone, d'autre part, ont permis de connecter les objets entre eux et d'accélérer la

diffusion et l'adoption des technologies liées à la mobilité. Ils permettent l'accès à l'information en temps réel au plus grand nombre, bouleversant ainsi les manières de communiquer, de se déplacer et de travailler.

Les consommateurs privilégient de plus en plus l'usage et le partage plutôt que la propriété.

De cette révolution digitale sont nés de nouveaux modèles économiques qui bouleversent, au travers de l'économie collaborative, de nombreux secteurs d'activité tels que l'hébergement, le transport de personnes privées et de marchandises, la santé, l'assurance et la finance.

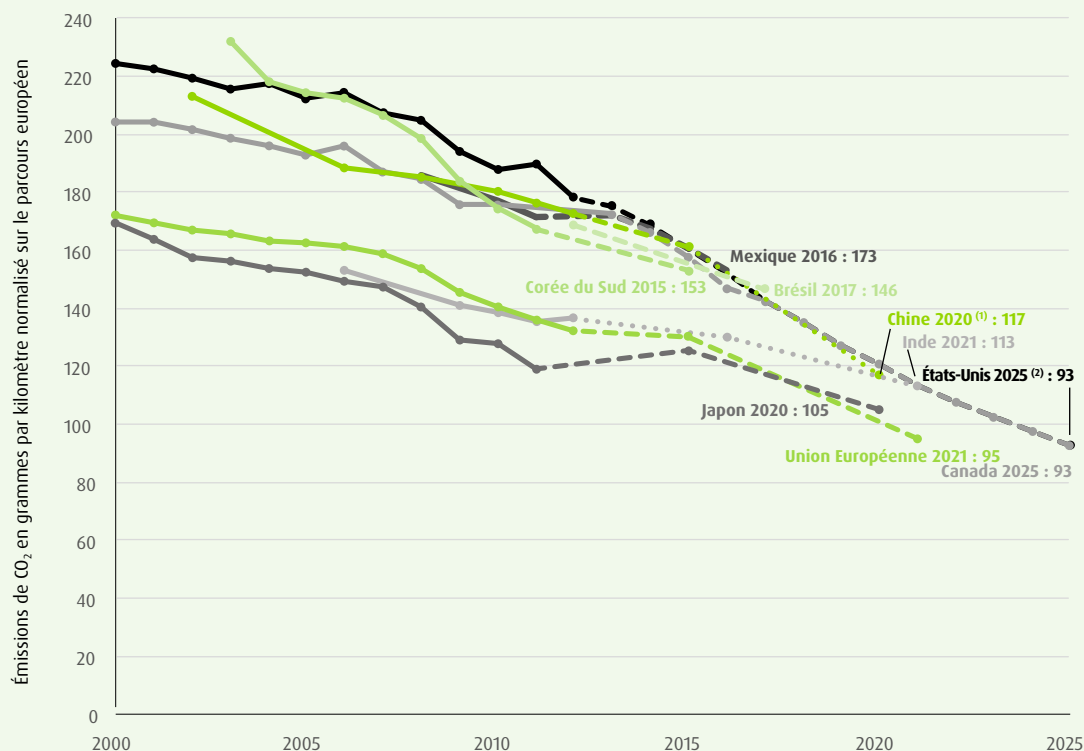
La mutation du marché automobile se confirme

Les informations relatives à la production automobile sont issues des données fournies par LMC

Réglementations de plus en plus contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique

Contexte de marché – Impact de la réglementation ⁽¹⁾

Niveaux actuels de CO₂ par région et objectifs



La mise en place de réglementations automobile nationales et régionales plus contraignantes implique la mise sur le marché de véhicules moins polluants.

Les villes du monde entier prennent également des mesures à un niveau

sans précédent : elles adaptent en particulier l'infrastructure urbaine et encouragent de nouveaux comportements de mobilité grâce à des réglementations coercitives et des mesures incitatives visant à réduire le nombre d'accidents

de la circulation ainsi que la pollution sonore et atmosphérique (émissions de CO₂, d'oxydes d'azote (NOx) et particules fines).

(1) Source : ICCT.

(2) US 2025 : 103g/km en prenant en compte également les camionnettes.

Ainsi, afin de limiter la congestion automobile, la pollution de l'air ainsi que les nuisances sonores, les grandes agglomérations développent de plus en plus de nouvelles réglementations de transport. Par exemple :

- en Amérique du Nord, la création de voies réservées aux véhicules à occupation multiple (*High-occupancy vehicle lane*) favorisant le covoiturage ;
- à Londres (Grande-Bretagne), la mise en place d'un péage urbain incitant les usagers à emprunter les transports en commun ;
- à Berlin (Allemagne), l'établissement d'un système de vignettes autorisant seulement les voitures les moins polluantes à circuler ;
- à Paris (France), l'instauration d'un système de vignettes limitant la circulation des véhicules les plus polluants les jours de forte pollution.

Les trois révolutions technologiques du marché automobile : électrification, automatisation et digitalisation

La pression réglementaire et l'appétence du marché pour les nouvelles technologies encouragent le développement d'innovations, notamment dans le cadre de la réduction des émissions de CO₂ et de l'amélioration de la sécurité routière, et leur adoption par les usagers. L'industrie automobile s'efforce de développer des véhicules moins polluants, plus confortables et plus sûrs pour les passagers, les piétons ainsi que pour les autres usagers de la route.

Vers l'électrification de la chaîne de traction

La baisse des ventes des véhicules à motorisation diesel et l'obligation des constructeurs de se conformer à des réglementations nationales et régionales de plus en plus contraignantes en termes d'émissions de CO₂, favorisent le développement de nouvelles solutions notamment en matière d'électrification de la chaîne de traction telles que :

- l'optimisation des moteurs à combustion interne grâce à l'automatisation de la transmission notamment au moyen des boîtes de vitesse à double embrayage ;



- l'hybridation de moyenne puissance en 48V permettant l'électrification de la chaîne de traction à coût compétitif ;
- l'électrification de haute puissance (tension supérieure à 60V) avec des véhicules électriques et hybrides rechargeables, apportant non seulement une contribution significative à la réduction des émissions de CO₂ mais également la possibilité de se déplacer en zéro émission notamment en milieu urbain.

Vers une conduite autonome, connectée et intuitive

A l'instar de l'électrification de la chaîne de traction, l'automatisation des véhicules va se généraliser de manière progressive.

L'autonomie partielle existe déjà sous la forme de systèmes de parking automatisés ou de fonctions avancées d'assistance au conducteur telles que le contrôle adaptatif de vitesse, l'assistance à la conduite dans les ralentissements, le freinage automatique d'urgence et l'alerte de franchissement de ligne. L'automatisation devra également évoluer pour répondre à des situations plus complexes de la conduite urbaine.

Afin d'informer et de rassurer le conducteur en particulier durant les phases de transition entre la conduite automatisée et la conduite manuelle, il sera nécessaire de développer une expérience utilisateur fluide avec des

interfaces simples entre l'homme et le véhicule facilitant l'usage des fonctions d'automatisation.

La conduite automatisée s'accompagne nécessairement de la connectivité croissante des véhicules à leur environnement (véhicules, infrastructures, cloud). À l'image de la téléphonie mobile, la connectivité permettra demain l'émergence de nouveaux services de maintenance ou de mise à jour à distance des logiciels embarqués de manière sécurisée.

Vers de nouveaux services autour de la mobilité

Les besoins de mobilité augmentent, notamment dans les zones urbaines.

Au-delà de l'usage de leur propre véhicule, les consommateurs se tournent de plus en plus vers l'utilisation de nouveaux services de mobilité. Le covoiturage se diffuse et s'intègre désormais à l'offre de transport. L'autopartage, alternative à la voiture individuelle, ainsi que l'offre de services de transport avec chauffeur, connaissent une croissance exponentielle. Le déploiement de ces nouveaux services s'appuie en particulier sur le développement de plates-formes digitales de mise en relation telles que les applications Uber et BlaBlaCar. La technologie est mise au service d'une mobilité la plus efficace possible optimisant le temps de transport, le prix, l'accessibilité, etc.

L'Asie poursuit sa croissance et confirme son rang de premier marché mondial

La production automobile mondiale ⁽¹⁾ se déplace de l'Occident vers l'Asie où sont produits, depuis 2012, plus de 50 % ⁽²⁾ des véhicules. Avec 27 millions ⁽³⁾ de véhicules produits en 2016 (soit 29 % de la production automobile mondiale), la Chine est sans conteste le premier pays producteur d'automobiles au monde.

L'Asie du Sud-Est et l'Inde confirment leur fort potentiel de croissance à moyen terme. Cette tendance devrait se poursuivre au cours des années à venir au vu des perspectives de croissance économique et des faibles taux d'équipement des ménages de ces pays.

La stratégie des plates-formes mondiales renforcée

Le développement, ces dernières années, de plates-formes mondiales de production automobile où sont désormais assemblés des véhicules de différents segments aux composants et systèmes communs, renforce les exigences à l'égard des équipementiers automobile qui doivent :

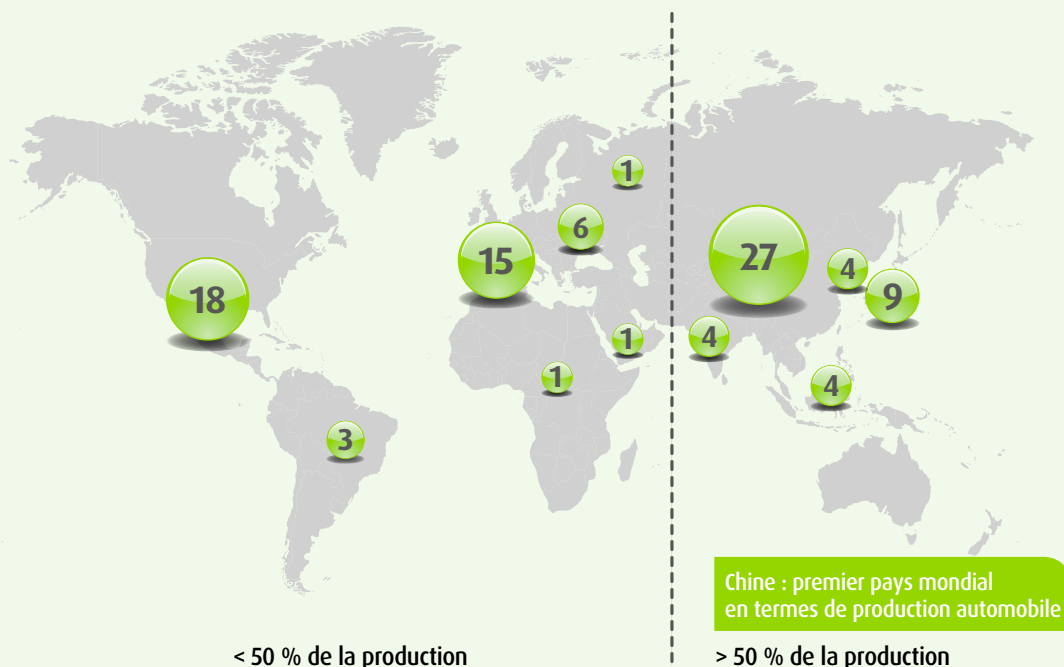
- être force de proposition dans le domaine de la Recherche et du Développement ⁽³⁾ ;
- mobiliser des ressources de Recherche et Développement sur tous les continents afin d'accompagner les constructeurs dans le développement de solutions techniques répondant aux besoins spécifiques des consommateurs locaux ;

- disposer d'une empreinte industrielle mondiale permettant de livrer les mêmes produits, avec les mêmes niveaux d'exigence en matière de qualité et de fiabilité partout dans le monde ;
- assurer la qualité totale des produits qu'ils livrent et des services qu'ils offrent pour accompagner les constructeurs dans le développement de nouvelles technologies ou de nouvelles applications.

LA PRODUCTION AUTOMOBILE MONDIALE SE DÉPLACE DE L'OCCIDENT VERS L'ASIE

► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA PRODUCTION AUTOMOBILE EN 2016

Production mondiale en millions de véhicules ⁽²⁾



(1) Cf. Chapitre 5, section 5.1.1, « Croissance de la production automobile mondiale », page 271.

(2) Source : LMC.

(3) La responsabilité du développement des nouvelles technologies est confiée, depuis de nombreuses années, aux équipementiers automobile. Selon le CLEPA (Association européenne des équipementiers automobile), 75 % de la valeur ajoutée de l'automobile sont apportés par les équipementiers.

1.1.3 Le nouveau Valeo : plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable

Les grandes évolutions technologiques et géographiques décrites précédemment confirment le bien-fondé de la stratégie de croissance de Valeo autour des deux axes suivants :

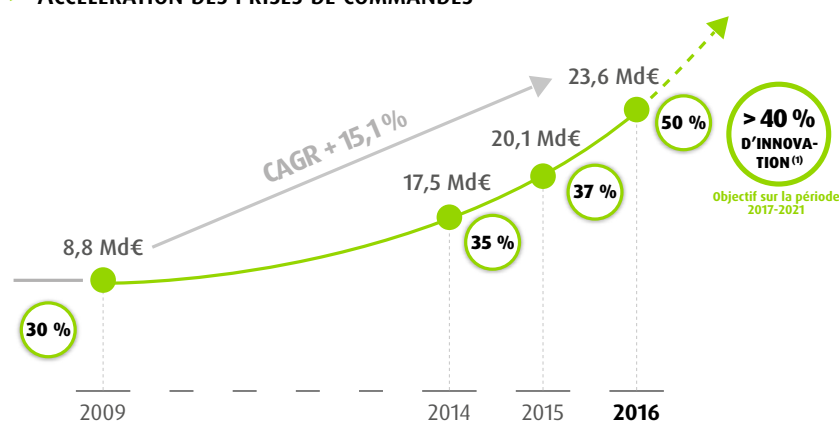
- une position de leader et un effort de Recherche et Développement soutenu dans les domaines de la réduction des émissions de CO₂ et de la conduite intuitive ; et
- le renforcement de sa présence dans les régions à fort potentiel de croissance, notamment en Asie et dans les pays émergents.

Valeo est positionné au cœur des révolutions du secteur automobile et renforce sa dynamique de croissance

Grâce à son positionnement technologique et géographique et à la qualité de ses produits, Valeo enregistre depuis plusieurs années une forte progression de ses prises de commandes, indicateur avancé de son chiffre d'affaires. Cela confirme le fort potentiel de croissance et la capacité structurelle du Groupe à surperformer la production automobile.

L'accélération des prises de commandes ces dernières années s'explique notamment par le fait que Valeo a anticipé les nouvelles demandes du marché automobile. Les tendances de marché

► ACCÉLÉRATION DES PRISES DE COMMANDES

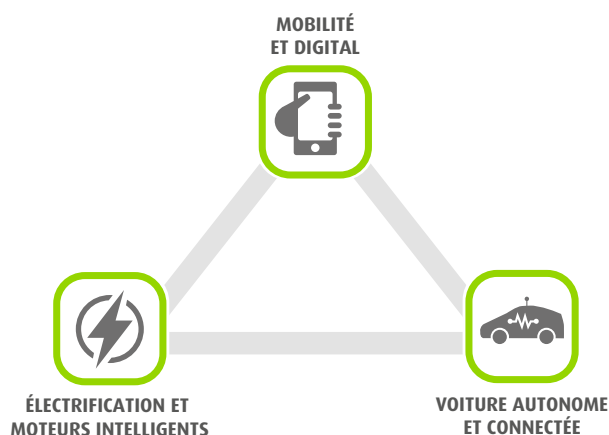


décrites précédemment se confirment et les changements s'accroissent. L'industrie automobile est aujourd'hui au cœur de trois révolutions : l'électrification de la chaîne de traction, la voiture autonome

et connectée ainsi que les nouveaux services de mobilité liés au digital, offrant de nouvelles opportunités de croissance à forte valeur ajoutée.

Ces révolutions constituent des opportunités de croissance pour Valeo :

► VALEO, UN GROUPE TECHNOLOGIQUE BIEN POSITIONNÉ SUR LES TROIS RÉVOLUTIONS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE



- la nécessité de réduire les émissions de CO₂ ainsi que la diminution des ventes de véhicules à motorisation diesel conduisent à une **accélération de l'électrification des véhicules** : Valeo est positionné sur les technologies permettant l'électrification de la chaîne de traction. Premier équipementier à avoir proposé le *Stop-Start*, Valeo s'est spécialisé de longue date dans le développement et la production de systèmes électriques basse tension et a enregistré en 2016 de nombreuses prises de commandes pour les systèmes *mild-hybrid* 48V, s'affichant comme le leader mondial dans ce domaine. Valeo a également

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

créé en 2016 une coentreprise avec Siemens, leader mondial dans le domaine des machines électriques haute tension, se traduisant, pour le Groupe, par un élargissement de son offre de produits destinés aux voitures hybrides rechargeables et électriques. En outre, l'électrification de la chaîne de traction implique l'automatisation des systèmes de transmission et la gestion thermique de la batterie. À cela s'ajoute l'optimisation de la gestion énergétique des fonctions du véhicule, telles que l'éclairage, grâce notamment à la généralisation des projecteurs 100 % LED, cinq fois plus efficaces que les ampoules halogène (rapport entre l'efficacité de l'éclairage et la consommation de l'énergie) ;

- la demande croissante d'automatisation et de connectivité du véhicule implique une **augmentation du nombre de capteurs par véhicule et des logiciels associés**. Valeo dispose

du portefeuille de capteurs le plus large du marché allant du capteur ultrasonique au scanner laser en passant par les radars et les caméras. Leader mondial de l'assistance à la conduite, avec des technologies qui permettent à une voiture de se garer seule ou de conduire de façon automatisée sur autoroute, Valeo répond aux besoins de ses clients. Le Groupe propose d'ores et déjà une gamme variée de technologies, allant de l'automatisation du véhicule à des produits et services connectés comme Valeo InBlue™ (voiture partagée) ou encore Remote Clean4U™ (nettoyage du pare-brise à distance) pour embrasser les opportunités de ce marché d'avenir. Par ailleurs, la complexité des véhicules s'accompagne du besoin de fournir au consommateur final des interfaces homme-machine plus intuitives ;

- les besoins d'une nouvelle mobilité dans une société digitale vont entraîner

la création de **nouveaux services**, l'arrivée de **nouveaux clients** et la nécessité d'établir de **nouveaux partenariats technologiques**. Valeo a ouvert un centre technique dans la Silicon Valley (Californie) afin de maintenir un contact permanent avec les sociétés de la nouvelle économie, pour comprendre et répondre à leurs besoins spécifiques. Valeo a noué de nombreux partenariats technologiques, notamment avec les nouveaux acteurs de la mobilité, comme par exemple avec Navya, entreprise spécialisée dans la conception de navettes électriques, 100 % autonomes.

Valeo est ainsi conforté dans sa stratégie par les révolutions actuelles, relais de croissance du Groupe, permettant d'assurer le développement futur de chacun de ses Pôles et de répondre au nouveau paradigme de la mobilité : vers une voiture électrique, autonome et partagée.

L'innovation, l'ADN de Valeo

Valeo, une entreprise technologique

Un processus de développement technologique adapté et performant

Pour répondre à la demande de ses différents clients et assurer son avance technologique, Valeo développe en permanence de nouveaux produits et systèmes en adéquation avec les attentes des différents marchés mondiaux. Le Groupe s'appuie sur une démarche permanente d'analyse de son portefeuille d'innovations et des évolutions du marché à moyen et à long terme pour s'assurer qu'il offre ou développe les produits et solutions qui feront la voiture de demain : toujours plus intuitive, plus autonome, plus connectée et plus respectueuse de l'environnement (cf. Chapitre 4, section 4.2.1, « La politique d'innovation du Groupe », pages 170 à 174).

VALEO, UNE ENTREPRISE TECHNOLOGIQUE

2016

50 %	d'innovation ⁽¹⁾ dans les prises de commandes
11,1 %	du chiffre d'affaires première monte dédié à l'effort de Recherche et Développement
13 700	effectif de Recherche et Développement
18 %	hausse de l'effectif Recherche et Développement par rapport à 2015
2 700	projets de développement
1 840	brevets déposés

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

▼
**50 % DES PRISES
 DE COMMANDES
 EN 2016 SONT
 ISSUS DE PRODUITS
 INNOVANTS ⁽¹⁾**



Valeo réinvestit plus de 11 % de son chiffre d'affaires première monte dans la Recherche et le Développement. Ainsi, l'effort brut de Recherche et Développement s'élève à 1,6 milliard d'euros, en hausse de 22 % par rapport à 2015. Valeo protège ses innovations par une politique active de dépôts de brevets : 1 840 brevets ont été déposés en 2016, soit 31 % de plus qu'en 2015. Ainsi, Valeo est le premier déposant de brevets en France et la première société française pour le dépôt de brevets auprès de l'Office Européen des Brevets.

Les équipes R&D travaillent pour offrir rapidement au client final des solutions de mobilité, partout dans le monde. Outre les 20 centres de recherche, principalement situés en France, en Allemagne, en Irlande et au Japon, et les 38 centres de développement à travers le monde, Valeo a développé un réseau de 15 bureaux techniques et

commerciaux à proximité des clients pour répondre au mieux à leurs attentes.

Valeo s'appuie également sur des centres de ressources partagées dans les pays à coûts compétitifs pour renforcer les synergies entre les différents Pôles d'activité et optimiser ses frais de développement.

La politique d'innovation de Valeo et ses méthodes de développement sont largement reconnues par ses clients qui confient de plus en plus au Groupe le développement de nouvelles technologies. De fait, Valeo figure dans le classement de Thomson Reuters du « Top 100 Global Innovators 2016 ».

La croissance de Valeo est avant tout alimentée par des produits innovants à la croissance élevée ⁽²⁾ (+ 26 %/an environ, entre 2015 et 2021). 50 % des prises de commandes en 2016 sont issus de produits innovants ⁽¹⁾.

De l'open innovation ⁽³⁾ à l'esprit start-up

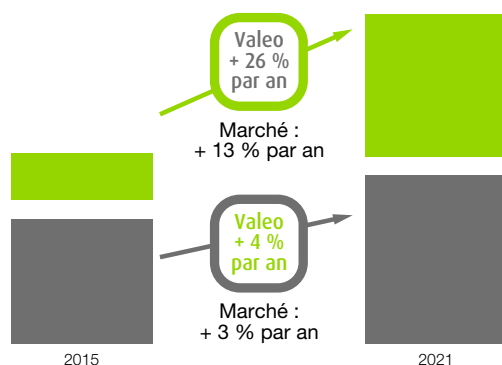
Connectée, automatisée, respectueuse de l'environnement, la voiture de demain n'aura plus rien à voir avec celle des générations précédentes. Pour la concevoir et la produire, l'industrie automobile intègre aujourd'hui une large palette de compétences. Valeo collabore ainsi avec des acteurs de taille et de nature différentes, tels que les universités, les start-up ainsi que les grands groupes. Cet écosystème permet notamment à Valeo de réduire le temps de mise sur le marché de ses produits en accélérant les cycles de développement.

Du financement de la chaire académique sur l'internet des objets (IoT) avec l'ESCP Europe, à la prise de participation directe dans le fonds Cathay Innovation, fonds d'investissement dédié aux opérations de capital-risque dans les start-up, en passant par la coopération avec Safran ou la prise de participation dans Navya, le Groupe diversifie ses sources d'inspiration et ses liens avec les acteurs de l'innovation (cf. Chapitre 4, section 4.2.4, « Une approche partenariale de la Recherche et Développement », pages 181 à 184).

► MOTEURS DE CROISSANCE ⁽²⁾

Moteurs de croissance ⁽²⁾

Produits traditionnels



Source : Valeo.

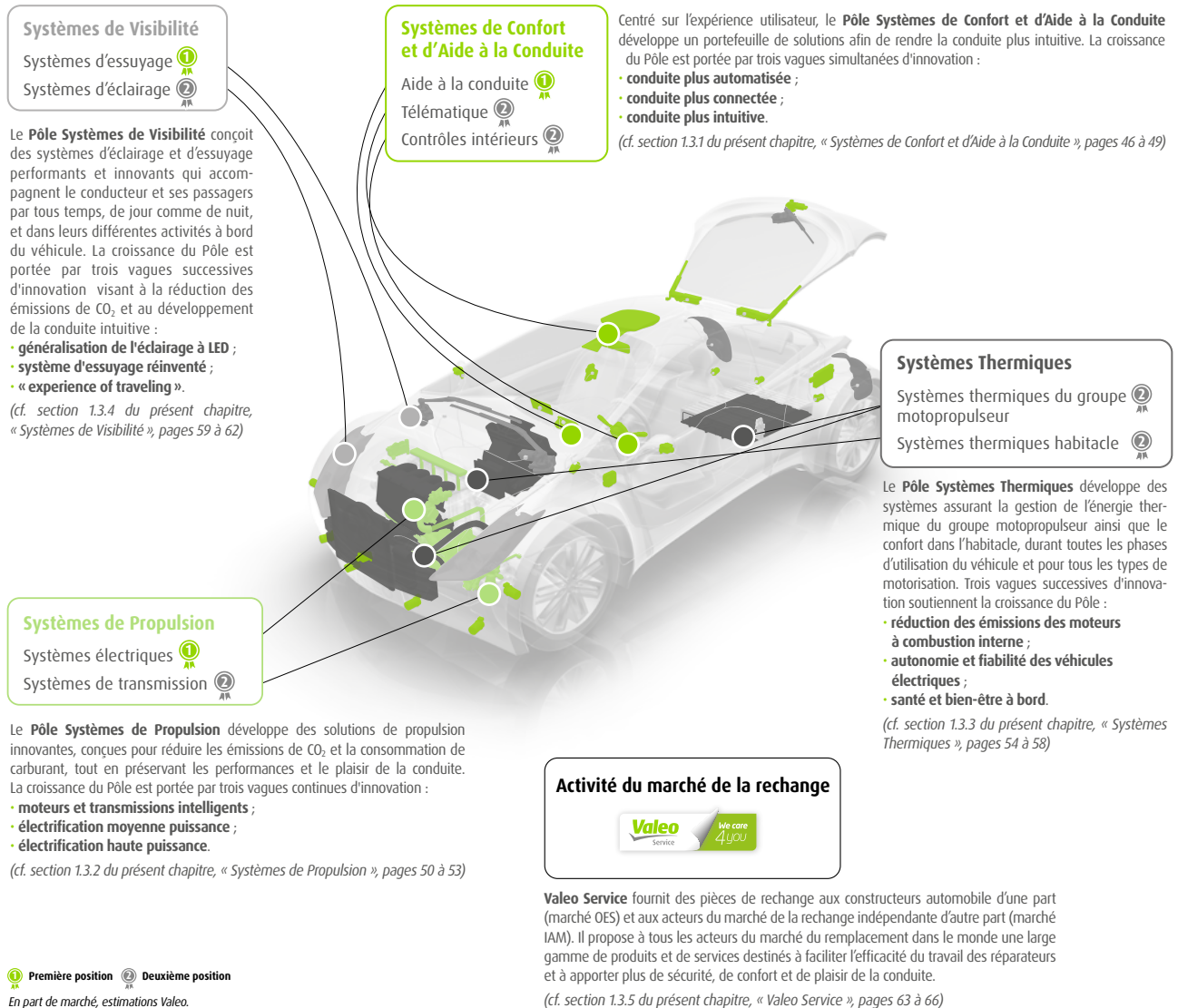
(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

(2) Les moteurs de croissance sont des produits et/ou des services stratégiques soit positionnés sur des marchés porteurs soit qui génèrent une augmentation significative des ventes du Groupe.

(3) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Une organisation orientée autour de quatre Pôles leaders sur leurs marchés et de forts potentiels de croissance

Valeo est structuré autour de quatre Pôles d'activité, cohérents et équilibrés, proposant des solutions innovantes qui répondent aux grandes évolutions de ses marchés visant à la réduction des émissions de CO₂ et au développement de la conduite intuitive. Valeo bénéficie de positions de leader et de potentiels de croissance sur ses principaux marchés :



Outre la promotion de technologies innovantes, les efforts commerciaux et industriels du Groupe se concentrent sur l'accompagnement des clients historiques ainsi que sur l'approche de nouveaux clients et sur la conquête de parts de marché dans les régions à fort potentiel de croissance, en particulier en Chine, premier marché mondial, tout en continuant de croître dans les régions matures telles que l'Europe Occidentale ou l'Amérique du Nord.

Pour répondre à la forte croissance de ces marchés, de nouvelles capacités de production sont mises en place localement. Ces nouvelles unités de production sont rassemblées, dans la mesure du possible, dans des sites multi-activité afin d'en optimiser la rentabilité. Depuis 2014, la Chine est devenue le premier pays du Groupe en termes de nombre d'employés⁽¹⁾.

En 2016, l'Europe représente 49 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe⁽²⁾ et l'Asie 27 %. La Chine représente 14 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe. En 2021, l'Asie devrait représenter 37 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo (la Chine représentant à elle seule 20 %) et l'Europe, 42 %.

(1) En tenant compte des sociétés en partenariat dont le nombre d'employés est proratisé en fonction du pourcentage de détention du Groupe.

(2) Chiffre d'affaires première monte par région de destination.

**EN 2016, LES PRISES
DE COMMANDES ⁽¹⁾
ATTEIGNENT UN
NOUVEAU RECORD À
23,6 MILLIARDS
D'EUROS**

**En avance sur le plan
présenté en mars 2015,
Valeo présente un
nouveau plan stratégique
en février 2017**

**Résultats 2016, en avance sur
le plan à moyen terme défini
le 16 mars 2015**

Valeo a su démontrer, en 2016, sa capacité à croître plus vite que le marché et à afficher un niveau de rentabilité et de génération de *cash flow* libre ⁽¹⁾ en avance sur le plan à moyen terme présenté lors de la Journée Investisseurs du 16 mars 2015 (cf. Chapitre 5, section 5.1, « Analyse des résultats consolidés 2016 », pages 270 à 282).

Croissance

Le chiffre d'affaires première monte de Valeo, à périmètre et taux de change constants, a connu en 2015 et 2016 une croissance supérieure de respectivement 6 et 8 points à celle de la production automobile, soit une surperformance supérieure à l'objectif moyen terme fixé à 5 points en moyenne sur la période 2015-2020.

En 2016, les prises de commandes ⁽¹⁾ atteignent un nouveau record à 23,6 milliards d'euros soit une croissance de 17 % par rapport à 2015. Cette performance confirme le potentiel de croissance organique du Groupe dont l'objectif moyen terme avait été fixé à + 8 % en moyenne sur la période 2015-2020.



Rentabilité

En 2016, Valeo a atteint une marge opérationnelle ⁽²⁾ de 8,1 % en avance sur l'objectif d'une marge opérationnelle ⁽²⁾ comprise entre 8 et 9 % à horizon 2020.

Rentabilité des capitaux employés

Conformément à ses objectifs, Valeo a atteint, en 2015 et 2016, une rentabilité de ses capitaux employés (ROCE) ⁽¹⁾ de respectivement 33 % et 34 %, en ligne avec l'objectif moyen terme d'un ROCE ⁽¹⁾ supérieur à 35 % à horizon 2020.

Génération de *cash flow* libre ⁽¹⁾

En 2016, Valeo a atteint un taux de conversion de son EBITDA ⁽¹⁾ en *cash flow* libre ⁽¹⁾ de 31 %, en avance sur l'objectif à moyen terme d'un taux supérieur à 30 % à horizon 2020.

L'effort d'investissement et la structure financière de Valeo sont développés au Chapitre 5, section 5.1.4, « *Cash flow* et structure financière », pages 277 à 282. Les objectifs 2017 sont décrits au Chapitre 5, section 5.3, « Tendances et perspectives », page 283.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

(2) Y compris la quote part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 449.

Un nouveau plan stratégique ambitieux, présenté le 28 février 2017

Fort des résultats enregistrés ces deux dernières années en avance sur le plan stratégique 2015-2020, Valeo a organisé une nouvelle Journée Investisseurs au cours de laquelle le Groupe a présenté son nouveau plan stratégique et ses nouveaux objectifs financiers à l'horizon 2021.

Leader mondial dans les domaines de la réduction des émissions de CO₂ et de la conduite intuitive (en particulier le véhicule autonome), Valeo entend poursuivre son effort en matière de Recherche et Développement afin de répondre aux besoins de ses clients et profiter des nouvelles opportunités de croissance autour de l'électrification, de la voiture autonome et connectée et des nouvelles formes de mobilité liées au digital.

Valeo dispose de fondations solides grâce à des positionnements clients et géographiques diversifiés, avec une présence renforcée dans les régions à fort potentiel de croissance, en particulier en Asie. Le renforcement de cette tendance sur la période 2016/2021 devrait concourir à la poursuite du repositionnement géographique de Valeo avec, à l'horizon 2021, environ 37 % de son chiffre d'affaires première monte réalisés en Asie (27 % en 2016).

Focalisation sur l'accélération de la croissance, l'amélioration de la rentabilité et la génération de *cash flow* libre dans chacun de ses Pôles d'activité

S'appuyant sur la progression de ses prises de commandes⁽¹⁾ résultant du succès de ses innovations⁽²⁾ (50 % des prises de commandes⁽¹⁾ 2016 correspondent à des technologies innovantes), le Groupe a pour ambition, sur la période 2016/2021, une accélération de sa croissance organique induite par une forte augmentation du contenu par véhicule et l'amélioration de son mix produit, une hausse de sa rentabilité et de la génération de *cash flow* libre⁽¹⁾.

Les quatre Pôles d'activité de Valeo vont bénéficier du potentiel de croissance lié aux nouvelles opportunités de l'industrie automobile et connaîtront plusieurs vagues de croissance à mesure que les nouvelles technologies entreront en production.

Accélération de la croissance⁽³⁾ et excellence opérationnelle

S'appuyant sur le niveau record des prises de commandes⁽¹⁾ de ces dernières années, Valeo a pour ambition, grâce à un mix produit soutenu par l'innovation, une surperformance moyenne supérieure de 7 points par rapport à la production automobile mondiale. Dans l'hypothèse d'une production mondiale en croissance

annuelle moyenne de 2,3 % sur la période 2016/2021, cet objectif se traduirait par un chiffre d'affaires supérieur à 22,5 milliards d'euros en 2019 et à 27 milliards d'euros en 2021 (à comparer au chiffre d'affaires de 16,5 milliards d'euros réalisé en 2016), soit une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires supérieure à 10 %.

Amélioration de la marge opérationnelle^{(3) (4)}

Le Groupe, qui entend tirer profit de la croissance de son chiffre d'affaires pour améliorer sa rentabilité, se fixe comme objectif d'atteindre à l'horizon 2019 et 2021, un taux de marge opérationnelle⁽⁴⁾ de respectivement 8,5 % et 9 % de son chiffre d'affaires environ, à comparer au taux de 8,1 % enregistré en 2016.

Doublement de la génération de *cash flow* libre^{(1) (3)}

Valeo table sur un doublement de sa génération de *cash flow* libre⁽¹⁾ qui devrait passer de 2 milliards d'euros sur la période 2012/2016, à 3,7 milliards d'euros sur la période 2017/2021.

Indicateurs de rentabilité

Dans le cadre de son plan à moyen terme, marqué par le fort accroissement de ses capacités de production, en particulier en Asie, Valeo vise une rentabilité des capitaux employés (ROCE⁽¹⁾) d'environ 30 %, ainsi qu'une rentabilité des actifs (ROA⁽¹⁾) supérieure à 20 %.



▼

**VALEO A POUR AMBITION
UNE SURPERFORMANCE
MOYENNE SUPÉRIEURE
DE 7 POINTS PAR RAPPORT
À LA PRODUCTION
AUTOMOBILE MONDIALE**

—

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

(3) Y compris Ichikoh, Valeo-Kapac et FTE et sur la base d'une hypothèse de croissance annuelle moyenne de la production mondiale de 2,3 % sur la période de fin 2016 à fin 2021 et de prix des matières premières en ligne avec les niveaux enregistrés début 2017.

(4) Y compris la quote part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 449.

1.1.4 Le modèle Valeo

Le modèle de création de valeur

Nos atouts



Clients

- Portefeuille clients et géographique équilibré
- Présence mondiale sur le marché du remplacement
- Partenaire de tous les constructeurs



Collaborateurs

- 91 800 personnes réparties dans 32 pays ⁽¹⁾
- 1 859 854 heures de formation



Développement produit

- 13 700 ingénieurs ⁽¹⁾
- 11,1 % du chiffre d'affaires première monte consacré à l'effort de R&D brut ⁽²⁾
- Démarche éco-conception



Démarche qualité

- Niveau de retours clients inférieur à 4 pièces par million de produits livrés
- État d'esprit de « qualité totale »



Système de production mondial

- 155 sites de production ⁽¹⁾ dans 29 pays
- Méthodologies et outils industriels et logistiques standardisés



Panel de fournisseurs

- 1 225 fournisseurs représentant 95 % des achats directs de Valeo ⁽¹⁾
- Démarche d'intégration des fournisseurs
- Code de Conduite des Partenaires de Valeo ⁽³⁾



Environnement

- 94 % des sites certifiés ISO 14001 ⁽¹⁾



Politique d'investissements

- Adaptée à une société en forte croissance
- CAPEX ⁽⁴⁾ représentant 5,6 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾



Structure financière solide

- « Valeur d'investissement » auprès de Moody's et Standard & Poor's
- Gearing de 13 % ⁽¹⁾



Tendances du marché automobile

- Réglementations contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique
- Trois révolutions technologiques : électrification, automatisation et digitalisation
- Marché asiatique en croissance
- Organisation de la production automobile en plates-formes mondiales

Création de valeur durable 2016

CLIENTS



Constructeurs automobile

- Prises de commandes en hausse de 17 % à 23,6 milliards d'euros ⁽²⁾
- 2 700 projets clients gérés

PARTIES PRENANTES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Collaborateurs

- Ambition d'augmenter l'effectif de 10 000 collaborateurs par an d'ici à 2021
- Programme Mieux-Être au Travail
- « Top employer » dans 23 pays



Innovation

- 50 % des prises de commandes issus de produits innovants ⁽³⁾
- Plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo issus de produits contribuant à la réduction des émissions de CO₂
- 1 840 brevets déposés
- « Top 100 Global Innovator »



Engagement sociétal

- Programme Plants' initiatives



Éco-efficacité environnementale

- 50 % de réduction de la consommation d'eau/CA (m³/M€) sur 8 ans ⁽⁶⁾
- 31 % de réduction de la consommation d'énergie/CA (MWh/M€) sur 8 ans ⁽⁶⁾

COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE



Résultats financiers

- Taux de marge opérationnelle à 8,1 % ⁽²⁾
- Endettement financier net à 0,25 fois l'EBITDA ⁽¹⁾
- Conversion de l'EBITDA en cash flow libre de 31 % ⁽²⁾



Actionnaires

- ROCE de 34 % ⁽¹⁾
- Taux de distribution du dividende de 32 % ⁽⁷⁾
- Taux de performance global TSR ⁽⁸⁾ de 17 %

(1) Au 31 décembre 2016.

(2) Au cours de l'année 2016.

(3) Sensibilisation des fournisseurs Valeo à la Conformité et à l'Éthique.

(4) Immobilisations corporelles et incorporelles hors frais de développement immobilisés.

(5) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

(6) Période de 2008 à 2016.

(7) Valeo proposera au vote lors de l'Assemblée générale de 2017 le versement d'un dividende de 1,25 euros par action, en hausse de 25 % par rapport à 2015, soit un taux de distribution de 32 %.

(8) Le taux de performance global TSR (Total Shareholder Return) correspond au taux de rentabilité d'une action du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2016 et intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée sur ladite période.

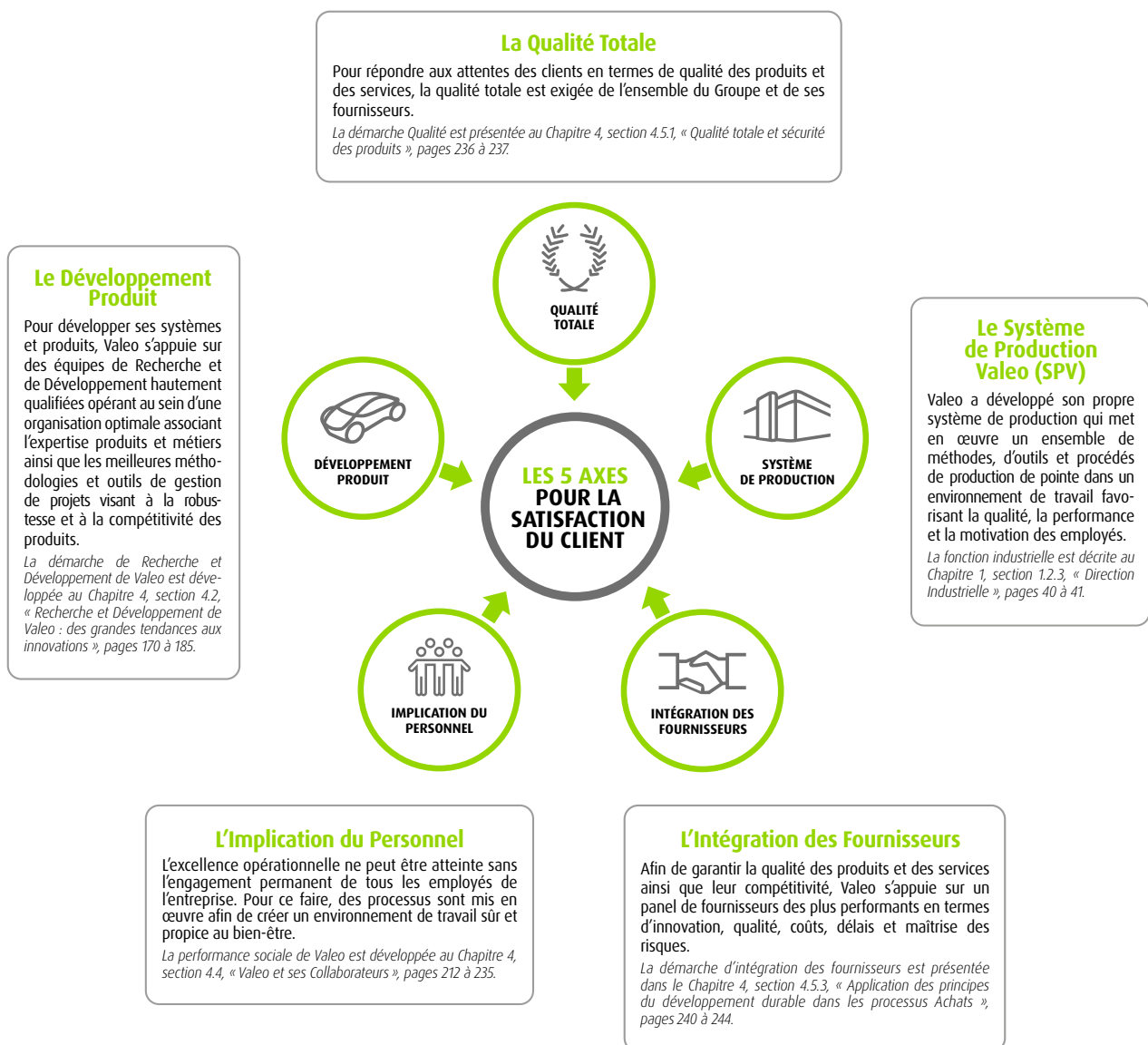
L'excellence opérationnelle au service de la stratégie

La culture de Valeo s'est construite autour de l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur un niveau de qualité de production parmi les meilleurs, sur un ensemble de valeurs partagées par tous les employés et sur un fort engagement social, sociétal et environnemental.

Afin de poursuivre sa différenciation vis-à-vis des autres équipementiers automobile, Valeo, partenaire privilégié des constructeurs, se doit d'offrir des technologies innovantes et d'assurer la satisfaction totale de ses clients en termes de qualité, de coût et de délai.

Dans cet objectif, Valeo a développé et applique rigoureusement, dans tous ses sites, la méthodologie 5 Axes.

Les 5 Axes : une culture de l'excellence opérationnelle et de l'amélioration continue

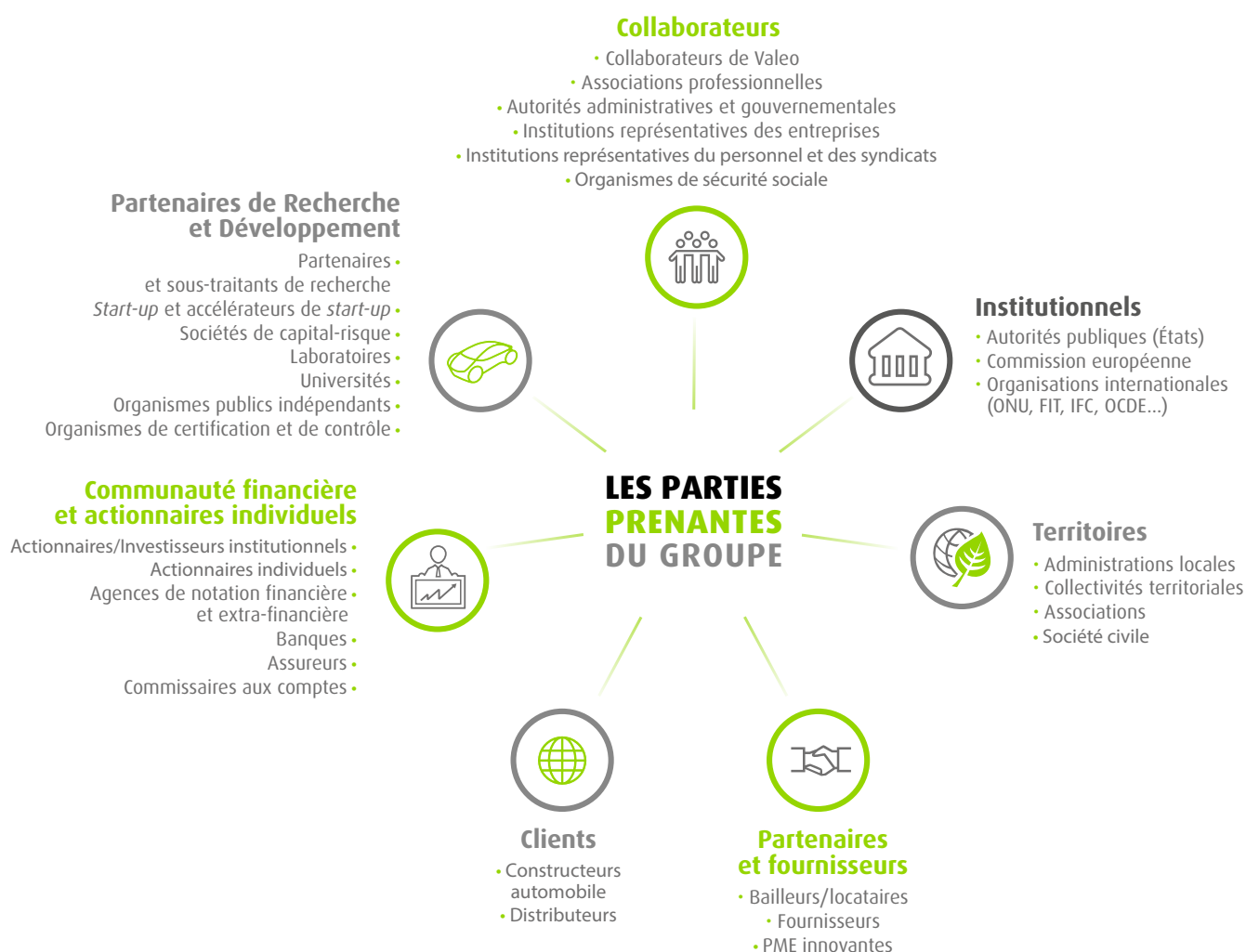


Une création de valeur partagée avec les parties prenantes

Les parties prenantes de Valeo

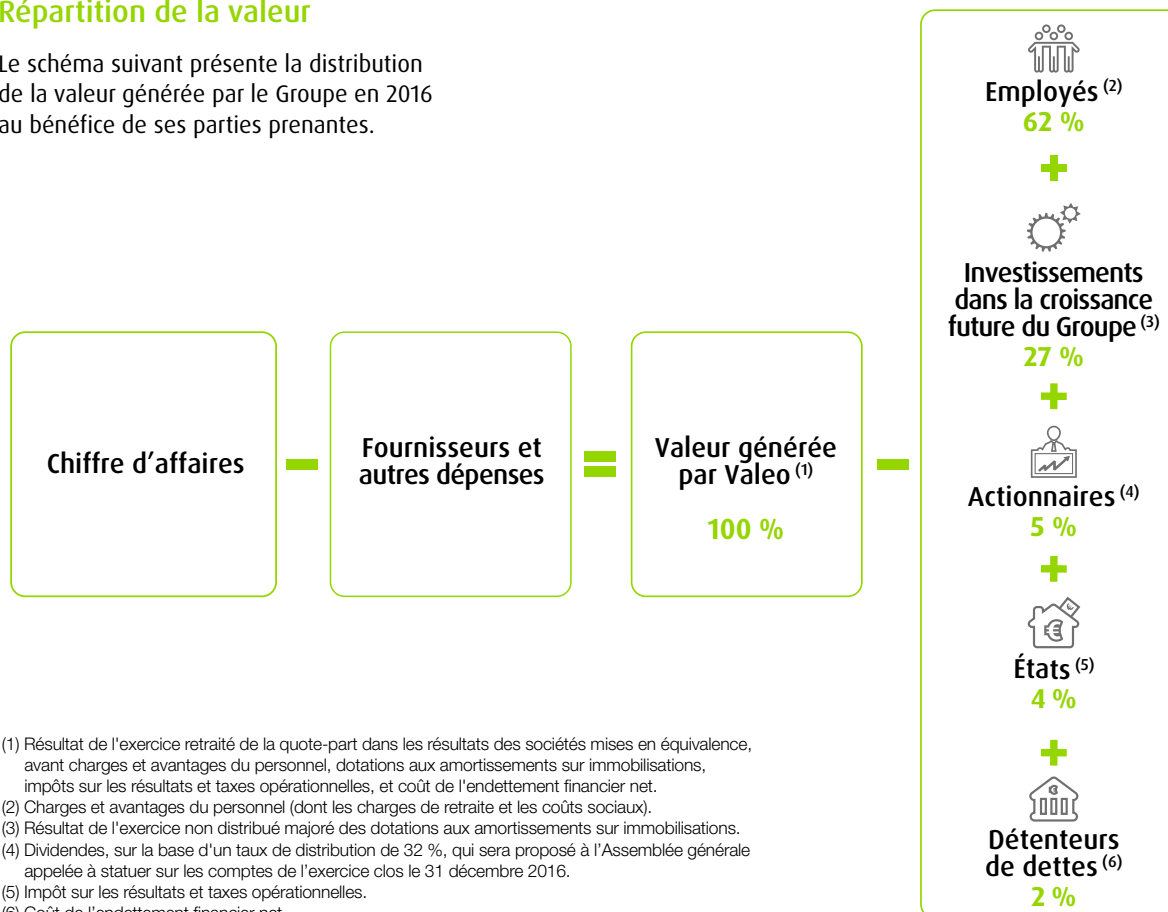
Pour Valeo, groupe industriel et technologique mondial, les relations avec les différentes parties prenantes interviennent tout au long du processus, de la conception à la production ou à la commercialisation des produits (cf. Chapitre 4, section 4.1.4, « Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes », pages 168 à 169).

► LES PARTIES PRENANTES DE VALEO



Répartition de la valeur

Le schéma suivant présente la distribution de la valeur générée par le Groupe en 2016 au bénéfice de ses parties prenantes.



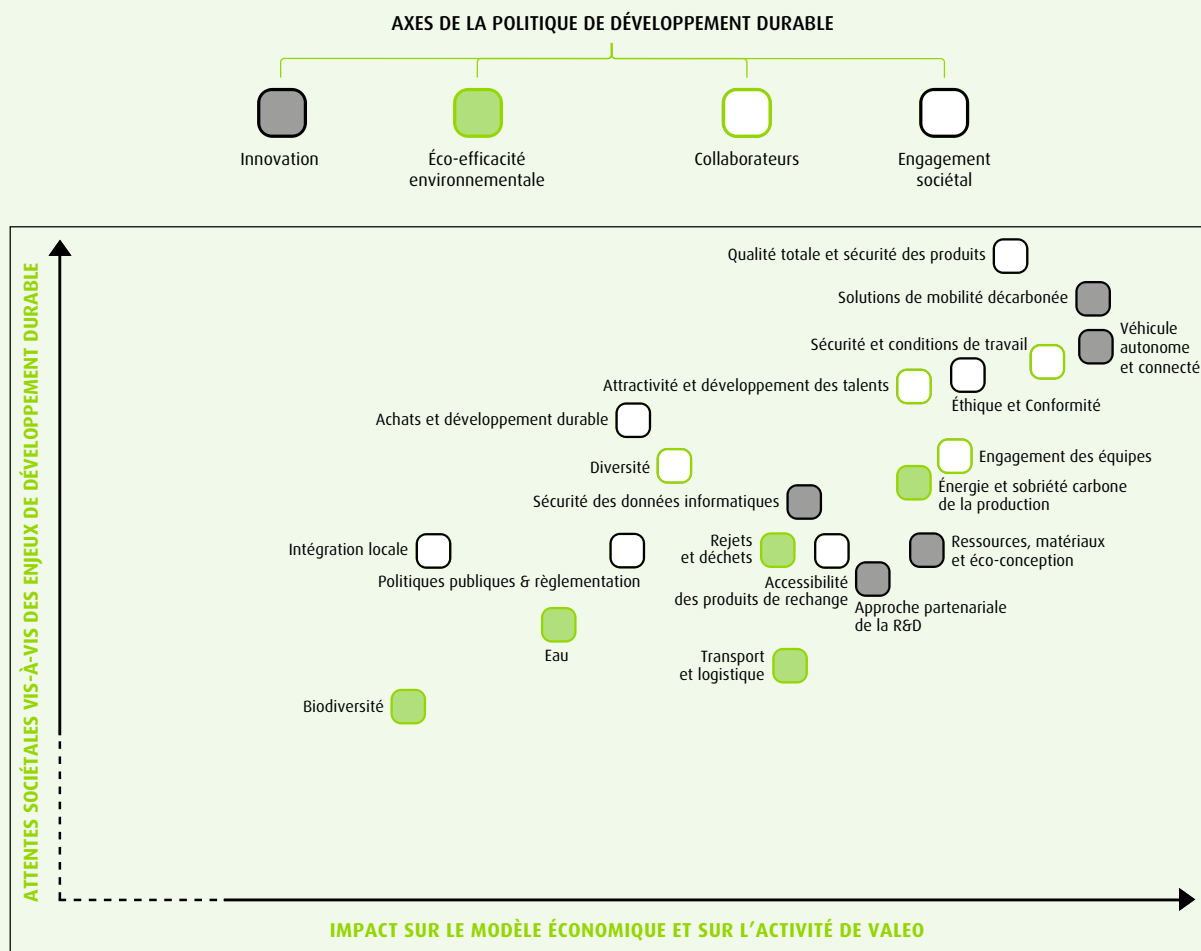


Les enjeux prioritaires durables de Valeo

Souhaitant renforcer la qualité et la pertinence de la mesure de ses objectifs stratégiques, opérationnels et de développement durable, Valeo s'est doté d'une matrice de matérialité qui présente les principaux enjeux de développement durable pour le Groupe, au regard de son modèle économique et des attentes de ses parties prenantes (collaborateurs, clients constructeurs, partenaires de recherche, fournisseurs, communauté

financière, etc.). Les échanges du Groupe avec ses parties prenantes a confirmé cette matrice de matérialité en 2016. Chaque enjeu identifié est assorti de plans d'action et d'indicateurs clés de performance, qui sont suivis par le Groupe de manière stricte et constante. Ils sont présentés tout au long du Chapitre 4 consacré au Développement Durable, pages 159 à 268.

► MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE VALEO



1.1.5 Une gouvernance solide au service de la stratégie

Le modèle de croissance du Groupe s'appuie sur une structure de gouvernement d'entreprise solide, assurée par le Conseil d'administration, un Administrateur Référent, les Comités du Conseil, le Directeur Général devenu Président-Directeur Général le 18 février 2016, ainsi que le Comité opérationnel composé du Président-Directeur Général et de 14 Directeurs fonctionnels et Directeurs opérationnels.

La gouvernance de Valeo (décrite au Chapitre 3, « Gouvernement d'entreprise », pages 93 à 158) permet de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe dans le respect des principes d'éthique et de conformité les plus élevés et en accord avec les engagements pris en matière de développement durable. Elle veille à la gestion des risques et à l'identification des opportunités pour assurer au Groupe une croissance durable.

Le Conseil d'administration en soutien de la stratégie du Groupe

Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de Valeo et de veiller à leur mise en œuvre.

Trois comités ont été constitués en son sein (le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Comité stratégique), destinés à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions en émettant des recommandations ou des avis consultatifs. Le 26 janvier 2017, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a été scindé en deux comités distincts : le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernance, nominations et



Le Conseil d'administration de Valeo lors du séminaire stratégique tenu dans la Silicon Valley (Californie) en novembre 2016.

responsabilité sociale d'entreprise, dans une perspective d'amélioration continue de la gouvernance. En outre, le Conseil d'administration se réunit chaque année en séminaire stratégique.

Les 14 membres du Conseil d'administration proviennent d'horizons différents et font bénéficier le Groupe de leur expérience et de leurs compétences dans des domaines économiques, industriels et financiers variés. Actuellement, 42 % des administrateurs sont des femmes. 79 % des administrateurs ont moins de 70 ans et tous, hormis le Président-Directeur Général, sont indépendants au regard des critères proposés par le Règlement intérieur, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF auquel Valeo se réfère.

Fin 2015, Pascal Colombani, alors Président du Conseil d'administration, a fait savoir au Conseil d'administration qu'ayant atteint la limite d'âge prévue par les statuts, il lui semblait opportun d'abandonner ses responsabilités dans

la perspective d'une modification du mode de gouvernance. Le Conseil d'administration de Valeo, réuni le 18 février 2016, a décidé à l'unanimité de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et de nommer le Directeur Général, Jacques Aschenbroich, Président du Conseil d'administration. Jacques Aschenbroich est ainsi devenu Président-Directeur Général. Lors de cette même réunion, Pascal Colombani a été nommé Président d'Honneur. Le Conseil d'administration a également, décidé, à l'unanimité, de désigner Georges Pauget en qualité d'Administrateur Référent qui, aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'administration, est investi des pouvoirs les plus larges pour accomplir sa mission. Georges Pauget est administrateur indépendant, Président du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale de l'entreprise, et membre du Comité stratégique.

L'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée fin 2016 et début 2017 avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé. La synthèse d'évaluation a mis en avant l'appréciation très positive des administrateurs sur la gouvernance de la Société. Les administrateurs ont salué la réussite de la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration

et de Directeur Général. Ils ont également exprimé leur satisfaction quant à la mise en place et au rôle joué par l'Administrateur Référent. Le fonctionnement du Conseil a été jugé de grande qualité et en constante amélioration, avec une excellente ambiance de travail et de confiance entre le Conseil d'administration et le Président-Directeur Général. Le séminaire

stratégique annuel tenu dans la Silicon Valley en Californie en novembre 2016 a été considéré comme un moment clé de la vie du Conseil d'administration, compte tenu de la qualité de son organisation, des thèmes abordés et des personnes rencontrées.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016

	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Valeo)	Comité d'audit et des risques	Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	Comité stratégique	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat	Années de présence au Conseil	Présence ⁽¹⁾
Jacques Aschenbroich Président-Directeur Général	62	H	F	Non	1				2009	2019	8	100 %
Gérard Blanc	74	H	F	Oui	1		●		2007	2017	10	100 %
Daniel Camus	64	H	FC	Oui	2	● (Pdt)			2006	2018	11	100 %
Pascal Colombani ⁽²⁾	71	H	F	Oui	2		●	●	2007	2019	10	100 %
Jérôme Contamine	59	H	F	Oui	0		●		2006	2018	11	63 %
Caroline Maury Devine	65	F	Am	Oui	3		●		2015	2017	2	88 %
Sophie Dutordoir	54	F	B	Oui	1		●		2013	2017	4	100 %
Michel de Fabiani	71	H	F	Oui	0	●	●		2009	2019	8	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière ⁽³⁾	48	F	F	Oui	1	●			2016	2020	1	100 %
Noëlle Lenoir	68	F	F	Oui	1	●			2010	2018	7	100 %
Thierry Moulouquet	65	H	F	Oui	1	●		●	2011	2020	6	100 %
Georges Pauget	69	H	F	Oui	2		● (Pdt)	●	2007	2020	10	100 %
Ulrike Steinhorst	65	F	All	Oui	1		●	● (Pdt)	2011	2020	6	100 %
Véronique Weill ⁽³⁾	57	F	F	Oui	2			●	2016	2020	1	100 %
Nombre de réunions					5	7	4					8
Taux de présence					90 %	92 %	91 %					96 %

(1) Taux de présence aux réunions du Conseil (administrateur présent).

(2) Pascal Colombani a été considéré comme indépendant par le Conseil d'administration du 26 janvier 2017.

(3) Depuis le 26 mai 2016, date de sa nomination.

NATIONALITÉS

F : Française – FC : Franco-canadienne – Am : Américaine – B : Belge – All : Allemande

Pour plus d'informations sur le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration, se reporter au Chapitre 3, section 3.2, « Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil », pages 116 à 129.

Les trois Comités créés par le Conseil

Au 31 décembre 2016 :

Comité d'audit et des risques	Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	Comité stratégique
5 membres indépendants sur 5	6 membres indépendants sur 6	7 membres indépendants sur 7
5 réunions	7 réunions	4 réunions
90 % de taux de présence	92 % de taux de présence	91 % de taux de présence
■ Examiner les comptes sociaux et consolidés, les comptes intermédiaires et les rapports semestriels	■ Étudier et faire des propositions sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, sur le montant global des jetons de présence des administrateurs et leur répartition ainsi que sur l'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites et de performance	■ Exprimer ses avis et recommandations sur l'examen des axes stratégiques du Groupe, les informations sur les tendances des marchés, l'évolution de la recherche, la revue de la concurrence et les perspectives à moyen et long terme qui en découlent
■ Examiner périodiquement la cartographie des principaux risques ■ Assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques y compris en matière de conformité (<i>compliance</i>) ainsi que du contrôle interne	■ Préparer la composition des instances dirigeantes en faisant des propositions en matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux, des administrateurs et des membres des Comités ■ Établir un plan de succession des dirigeants pour être en situation de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible	■ Exprimer ses avis et recommandations sur l'étude des projets de développement du Groupe notamment en matière de croissance externe, d'investissement et d'endettement et en particulier, parmi ces projets, les opérations d'un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros
■ Assurer l'indépendance des Commissaires aux comptes ■ Superviser la procédure de sélection ou de renouvellement des Commissaires aux comptes	■ Examiner l'indépendance de chacun des administrateurs ■ Procéder au choix de nouveaux administrateurs	
■ Être informé de la situation financière du Groupe et des lignes directrices de la stratégie financière ■ Examiner les communications extérieures au Groupe préalablement à leur diffusion	■ Procéder à l'évaluation et à l'actualisation des règles de gouvernance ■ Examiner la politique RSE et sécurité	
Pages 124 à 128	Pages 122 à 124	Pages 128 à 129

Le 26 janvier 2017, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a été scindé en deux comités distincts : le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise.

Cette scission s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue de la gouvernance. En effet, Valeo est engagé dans une stratégie de développement durable à travers une politique de responsabilité sociale d'entreprise, avec pour ambition de mettre en cohérence ses objectifs économiques, environne-

mentaux et sociaux, et fonde son mode de gouvernance et son développement sur ses valeurs et sur des principes d'action socialement responsables. Il est dès lors apparu que cette compétence devait être rattachée au Comité en charge notamment de la gouvernance.

Le Comité opérationnel met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe

Le Comité opérationnel coordonne la gestion du Groupe et sa mise en œuvre opérationnelle

Le Comité Opérationnel de Valeo, sous l'autorité du Directeur Général puis du Président-Directeur Général, est composé de 15 membres et se réunit une fois par mois. Son rôle est d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe. Il s'assure de la réalisation des objectifs du Groupe et de l'amélioration continue au travers de la méthodologie 5 Axes.

Le Comité opérationnel (décrit au Chapitre 3, section 3.1, « Les organes de direction », page 95) reflète l'organisation du Groupe :

- structurée autour de quatre Pôles opérationnels et l'Activité Valeo Service (cf. Chapitre 1, section 1.3, « Activités », pages 45 à 66) ;
- qui s'appuie sur les réseaux fonctionnels (cf. Chapitre 1, section 1.2.3, « Présentation des réseaux fonctionnels », pages 37 à 44).



Système multicaméra 360 Vue®.

Composition du Comité opérationnel au 22 mars 2017

Nom	Fonction	Date d'entrée en fonction
Jacques Aschenbroich	Président-Directeur Général	2009
Geoffrey Bouquot	Directeur de la Stratégie et des Relations Extérieures	2016
Fabienne de Brébisson	Directrice de la Communication	2011
Robert Charvier	Directeur Financier	2010
Catherine Delhay	Directrice de l'Éthique et de la Conformité	2012
Xavier Dupont	Directeur du Pôle Systèmes de Propulsion	2015
Eric Antoine Fredette	Directeur Juridique	2015
Bruno Guillemet	Directeur Délégué des Ressources Humaines	2015
Maurizio Martinelli	Directeur du Pôle Systèmes de Visibilité	2014
Axel Maschka	Directeur Délégué Commercial et du Développement	2014
Francisco Moreno	Directeur du Pôle Systèmes Thermiques	2017 ⁽¹⁾
Christophe Périllat	Directeur des Opérations	2011
Eric Schuler	Directeur de l'Activité Valeo Service	2016
Jean-François Tarabbia	Directeur Délégué de la Recherche et du Développement et Marketing Produits	2013
Marc Vrecko	Directeur du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	2011
	Pages 94 à 95	

(1) 16 janvier 2017.

Une rémunération équilibrée pour soutenir une création de valeur à court, moyen et long terme

La politique de rémunération de Valeo associe les dirigeants aux performances et à la création de valeur à court et à long terme. Les critères de rémunération des dirigeants sont alignés sur les objectifs

financiers du groupe, et prennent aussi en compte la performance extra-financière, notamment, dans le cas du Président-Directeur Général, en matière de stratégie, de maîtrise des risques et de

communication financière (cf. chapitre 3, section 3.3, « Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe », pages 138 à 158).

► ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

	Fixe	Variable	Actions de performance	Retraite additionnelle	Jetons
Bénéficiaires	PDG/membres du Comité opérationnel				Mandataires sociaux hors PDG
Forme de paiement	Versement	Versement	Actions	Versement	Versement
Type de performance	Court-terme	Court-terme	Long-terme	Long-terme	Court-terme
Période de performance	Continue	1 an	3 ans	Continue	Continue
Décision des rémunérations	PDG : Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ Membres du Comité opérationnel : PDG en liaison avec le Comité des rémunérations ⁽¹⁾	PDG : Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ Membres du Comité opérationnel : PDG en liaison avec le Comité des rémunérations ⁽¹⁾	Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ⁽¹⁾	Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ , qui définit les critères d'accès au régime	Conseil d'administration, dans le cadre de l'enveloppe votée par l'Assemblée générale
Mesure de la performance	Non soumis à mesure de performance	PDG ⁽²⁾ : ► 5 critères financiers (marge opérationnelle, ROCE, cash flow libre, résultat net, prises de commandes ⁽³⁾) ► Critères qualitatifs (qualité de la communication financière, vision stratégique, maîtrise des risques) Membres du Comité opérationnel : critères financiers et extrafinanciers	► 3 critères financiers (ROA, marge opérationnelle, ROCE ⁽³⁾)	PDG : indexé sur la rémunération variable Membres Comité opérationnel : non soumis à mesure de performance	Présence

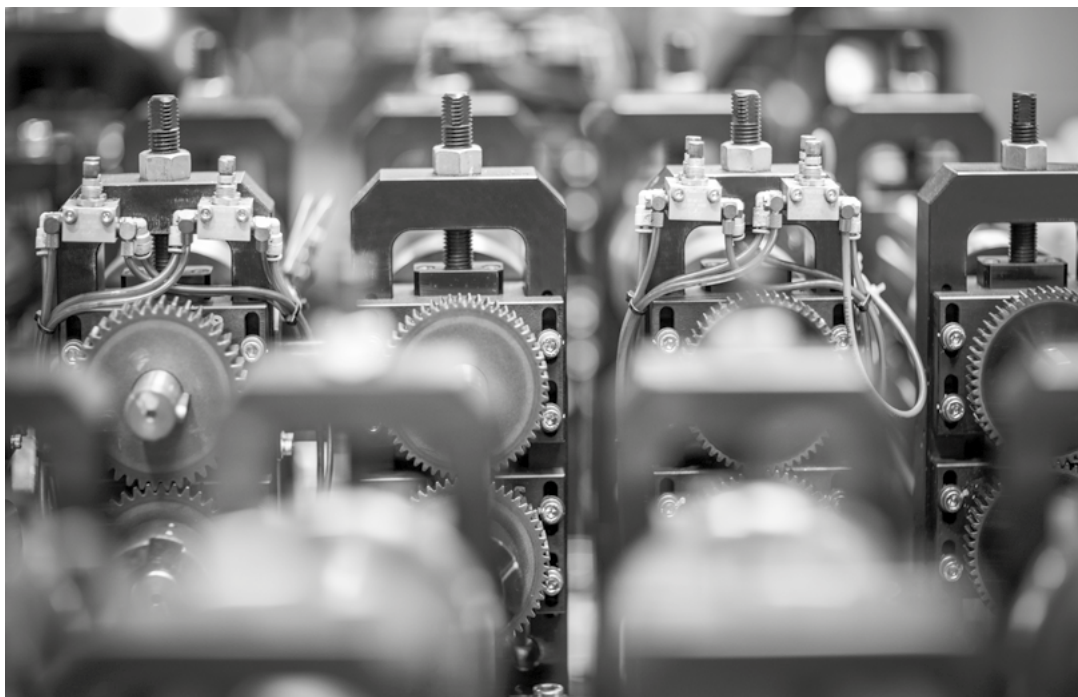
(1) Comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017.

(2) Critères applicables pour la rémunération 2016.

(3) Cf. Glossaire financier, page 449.

► **RÉMUNÉRATION DE JACQUES ASCHENBROICH, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 18 FÉVRIER 2016
PUIS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS LE 18 FÉVRIER 2016, ATTRIBUÉE DURANT L'EXERCICE 2016 ⁽¹⁾**

Long terme	Actions de performance 70 974 actions (2 699 850 €) ⁽²⁾	Conditions de performance sur 3 ans : • ROA, marge opérationnelle et ROCE ⁽³⁾ : moyenne arithmétique sur les 3 exercices de la période 2016-2018 du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égal à la <i>guidance</i> de l'exercice considéré, supérieure ou égale à un Acquisition à l'issue des 3 ans : • 3 critères atteints : 100 %, 2 critères atteints : 60 %, 1 critère atteint : 30 % et 0 critère atteint : 0 Période de conservation de 2 ans au-delà de la période d'acquisition (3 ans) À l'issue de la période de conservation, obligation de conserver au moins 50 % des actions de performance attribuées définitivement jusqu'à la cessation de ses fonctions
	Part variable 1 627 738 € (165 % de la partie fixe)	Critères quantitatifs (115 % de la part fixe) • Marge opérationnelle (23 % de la part fixe) • Cash opérationnel (23 % de la part fixe) • Résultat net (23 % de la part fixe) • ROCE (23 % de la part fixe) • Prises de commandes du Groupe (23 % de la part fixe) Critères qualitatifs (50 % de la part fixe) • Qualité de la communication financière (11 % de la part fixe) • Vision stratégique (22 % de la part fixe) • Maîtrise des risques (17 % de la part fixe)
	Part fixe 986 508 €	Hors avantages en nature et régime de retraite complémentaire



(1) Soumise à l'avis de l'Assemblée générale du 23 mai 2017 dans le cadre du Say on pay.

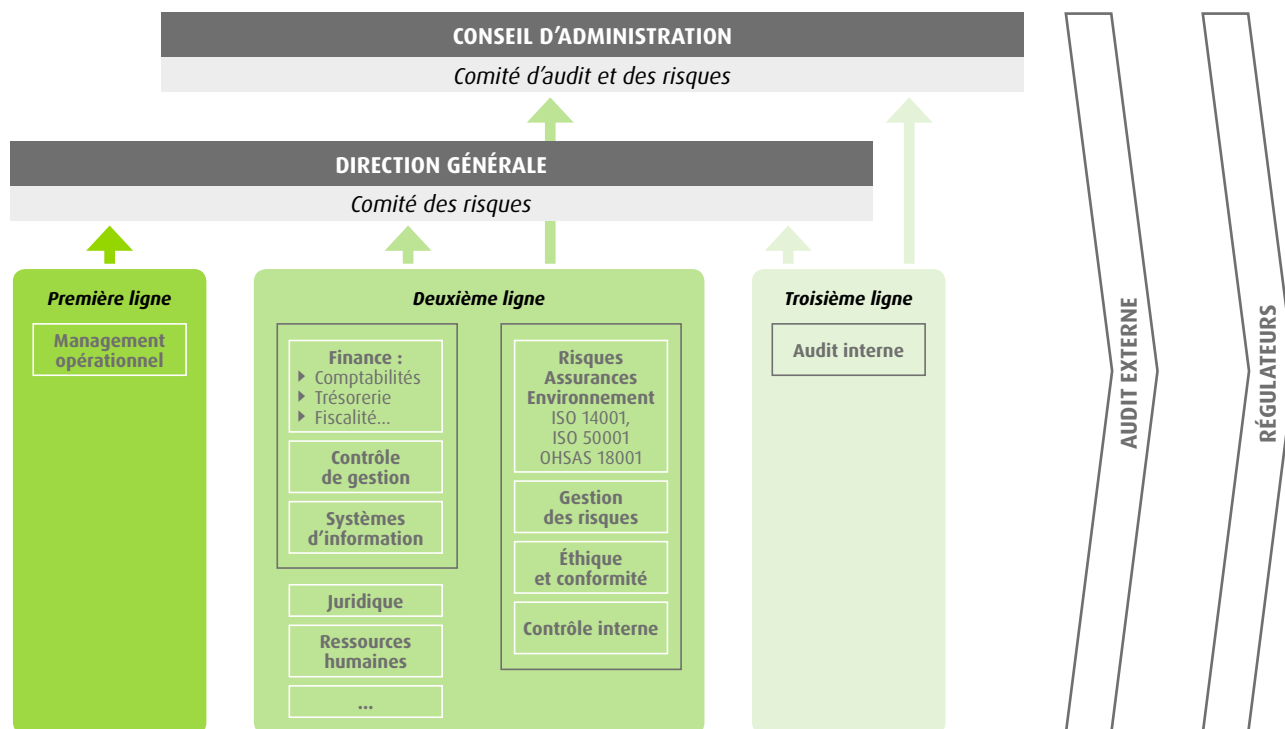
(2) Actions de performance valorisées aux normes IFRS (38,04 euros chacune à la date d'attribution).

(3) Cf. Glossaire financier, page 449.

Le gestion des risques, un enjeu majeur pour Valeo

Une organisation qui permet une gestion efficace des risques

Le dispositif de contrôle des risques du Groupe peut être schématisé conformément aux modèles des trois lignes de maîtrise.



Pour plus d'informations sur la gestion des risques, se reporter au Chapitre 2, section 2.3, « Contrôle interne et gestion des risques », pages 85 à 91.

Les principaux risques identifiés

Les principaux risques identifiés font l'objet d'une notation selon une grille d'évaluation prenant en compte leur impact potentiel, leur probabilité d'occurrence et le niveau de maîtrise associé.

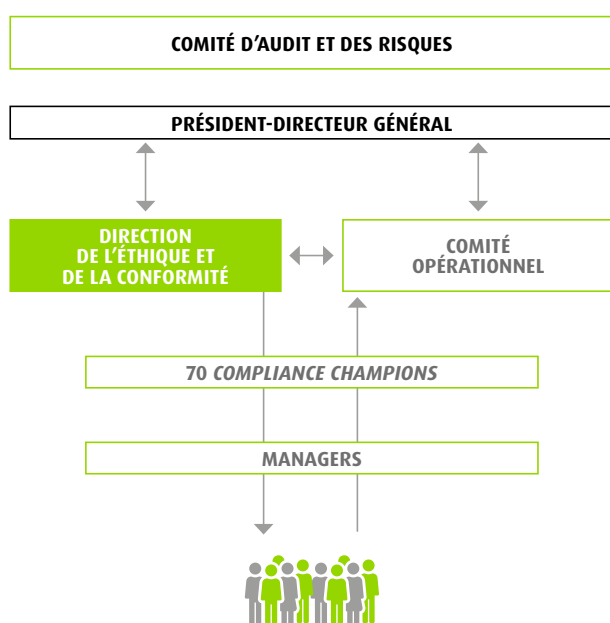
	Risques opérationnels	Risques environnementaux ou accidentels	Risques juridiques	Risques financiers
RISQUES PRIORITAIRES	- Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits - Risques liés à l'attraction et la rétention des talents - Risques industriels liés à la croissance - Cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information - Risque de défaillance des fournisseurs - Risques liés au métier d'équipementier automobile		Risques liés aux produits et services vendus	- Risque matières premières - Risque de change
AUTRES RISQUES	- Risque de crédit client - Risques géopolitiques	- Risques liés à la réglementation environnementale - Risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels - Risques liés aux accidents pouvant rendre l'outil de production indisponible	- Risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques) - Risques de manquement au Code d'éthique ou à la loi - Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	- Risque de liquidité - Risque de taux - Risque de contrepartie bancaire - Risque sur actions
	Pages 70 à 74	Pages 75 à 76	Pages 77 à 80	Pages 81 à 84

Pour plus d'informations sur les principaux risques, se reporter au Chapitre 2, section 2.1, « Facteurs de risques », pages 70 à 84.

Le respect rigoureux des principes d'éthique et de conformité

En raison de son implantation mondiale et du nombre croissant de ses collaborateurs, Valeo s'est doté d'un programme approfondi et spécifique de lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles (le Programme de Conformité). Piloté par la Direction de l'Éthique et de la Conformité, ce programme s'appuie sur un dispositif complet comprenant des outils de sensibilisation et un système d'alerte dans une démarche de prévention et d'amélioration continue.

► UNE APPLICATION DES PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ À TOUS LES NIVEAUX DU GROUPE



Le **Comité d'audit et des risques** s'assure de la mise en œuvre par Valeo d'un programme complet lui permettant de se conformer aux législations et réglementations applicables à ses activités et de conduire ses affaires de manière éthique et responsable.

Créée à l'initiative de la **Direction Générale**, la Direction de l'Éthique et de la Conformité s'attache à définir et mettre en place une organisation et un dispositif autour de valeurs et règles communes applicables mondialement et déclinées localement en tant que de besoin.

Le **Comité opérationnel** est chargé de déterminer les orientations et priorités du Programme de Conformité, d'affecter les moyens et ressources nécessaires et d'assurer le suivi et le contrôle de sa mise en œuvre.

UN DISPOSITIF COMPLET

- Un positionnement très clair de toute l'équipe de direction et de l'ensemble des managers en faveur de l'éthique et de la conformité
- Un Code d'éthique
- Un corpus de règles de conformité
- Des outils, des manuels pratiques
- Un portail interne dédié « *Ethics & Compliance* »

UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION

- De la formation approfondie et continue
- De l'assistance et du support assurés par 70 *Compliance Champions*
- Des opérations régulières de contrôle interne
- Une ligne d'alerte et une équipe d'auditeurs internes

UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

- Une mesure régulière de l'efficacité du dispositif
- Des plans d'action correctifs
- La refonte et l'amélioration régulières des règles et des politiques

La **Direction de l'Éthique et de la Conformité** est chargée de proposer, piloter et coordonner la mise en œuvre, aux niveaux mondial et local, du Programme de Conformité tel que décidé par le Comité opérationnel dont elle est membre.

Chaque **Compliance Champion**, dans son périmètre de responsabilités, partage son expérience avec ses pairs et collègues, les aide à comprendre les politiques de conformité ainsi que les outils applicables et/ou les dirige vers les bonnes personnes pour information complémentaire.

Plus largement, l'ensemble des **managers**, tous pays et tous métiers confondus, est mobilisé pour jouer un rôle clé dans l'adhésion des équipes au Programme de Conformité et son intégration dans les pratiques quotidiennes de Valeo.

Pour plus d'informations sur les principes d'éthique et de conformité, se reporter au Chapitre 4, section 4.5.2, « Éthique et conformité », pages 238 à 239.

1.2 Présentation de Valeo

1.2.1 Histoire et évolution du Groupe

1923 – 1990 : la genèse du Groupe

Les origines du Groupe remontent à 1923, année de la constitution de la Société Anonyme Française du Ferodo. Elle distribue puis produit sous licence de la société anglaise Ferodo Ltd des garnitures de freins et, à partir de 1932, année de son introduction à la Bourse de Paris, des embrayages.

Les années qui suivent sont des années d'expansion industrielle et de diversification dans les systèmes thermiques et les équipements électriques et d'internationalisation en Europe (Espagne, Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, Turquie), Amérique du Sud (Brésil), Amérique du Nord (États-Unis, Mexique), Asie (Corée du Sud) et Afrique du Nord (Tunisie).

En 1980, la Société adopte le nom de Valeo qui, en latin, signifie « Je vais bien » afin de fédérer sous un même nom ses différentes marques.

1990 – 2009 : une nouvelle culture d'entreprise et de nouveaux horizons internationaux

Les années 1990 voient le déploiement des « 5 Axes », la nouvelle culture d'entreprise, d'une stratégie forte autour d'un effort soutenu d'innovation avec l'ouverture en France de nouveaux centres de recherche (électronique, éclairage-signalisation, embrayages) et du développement de l'entreprise en Asie (Chine, Inde, Japon) et en Europe de l'Est (République tchèque, Pologne, Hongrie, Roumanie, Russie).

En 1998, l'acquisition de l'activité « Electrical Systems » d'ITT Industries, avec ses implantations industrielles en Allemagne, aux États-Unis et au Mexique et ses compétences en électronique et capteurs (aide au stationnement), marque les débuts du tournant technologique des années 2000.

En 2001, une nouvelle approche de l'innovation technologique autour de l'assistance à la conduite, l'efficacité de la propulsion et l'amélioration du confort, est privilégiée. Elle est soutenue par des partenariats technologiques : International Rectifier (électronique de puissance), Ricardo (prototype de véhicule hybride léger), Raytheon (développement des systèmes de détection à base de radar), Iteris (système de surveillance de la trajectoire latérale) et par des acquisitions notamment de Connaught Electronics Ltd. (caméras embarquées).

Depuis 2009 : une entreprise technologique innovante et une croissance démultipliée

En 2009, une nouvelle stratégie est mise en œuvre autour de deux axes : l'innovation avec des technologies liées à la réduction des émissions de CO₂ et le développement de la conduite intuitive et le développement géographique en Asie et dans les pays émergents. Elle est accompagnée d'une

nouvelle organisation de l'entreprise visant à renforcer la rentabilité et l'efficacité du Groupe autour de quatre Pôles (Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Systèmes de Propulsion, Systèmes Thermiques, Systèmes de Visibilité) et de l'Activité Valeo Service.

Cette stratégie porte ses fruits : une accélération de la croissance du chiffre d'affaires de Valeo et des prises de commandes record portées par l'innovation permettent à Valeo d'asseoir son positionnement d'entreprise technologique. En 2014, Valeo rejoint l'indice CAC 40 d'Euronext Paris.

La stratégie d'innovation est soutenue par :

- des partenariats de recherche/technologiques avec :
 - Safran (aérospatial, défense, sécurité) – assistance au pilotage et le véhicule autonome (2013),
 - Fujitsu Ten – systèmes de sécurité active (2013),
 - LeddarTech – solutions de détection et de télémétrie pour la sécurité active (2014),
 - Mobileye – microprocesseurs, algorithmes de vision numérique, scanner laser (2015),
 - Gemalto – sécurisation de Valeo InBlue™, système de clé virtuelle de Valeo (2016),
 - Capgemini – lancement de l'offre Mov'InBlue™, une solution de mobilité intelligente à destination des flottes d'entreprise et des sociétés de location de véhicules (2016) ;
- des acquisitions et coentreprises :
 - Niles – contrôles intérieurs (2011),
 - l'activité VTES (Variable Torque Enhancement System) de CPT – compresseurs de suralimentation électrique (2012),
 - Eltek Electric Vehicles – chargeurs embarqués à destination des véhicules hybrides et électriques (2013),
 - Valeo Sylvania – systèmes d'éclairage : rachat de la part d'OSRAM GmbH (2014),
 - peiker – télématique embarquée, connectivité (2016),
 - Spheros – systèmes d'air conditionné pour autobus (2016),
 - Valeo Siemens eAutomotive GmbH – systèmes de propulsion haute tension : coentreprise (2016),
 - Ichikoh – systèmes d'éclairage : prise de contrôle (2017) ;
- des participations dans des *start-up* technologiques :
 - Aledia – développement de LED 3D (2015),
 - CloudMade – développement de solutions intelligentes et innovantes pour le traitement des données de masse (2016),
 - Navya – développement de solutions de mobilité innovantes et intelligentes (2016) ;
- des investissements dans des fonds de capital-risque :
 - Cathay Capital – investissements dans des sociétés innovantes (2015),
 - Trucks Venture Fund 1, LP – investissements dans des sociétés émergentes dans le secteur des transports (2016).

1.2.2 Description et organisation générale

Profil du Groupe

Valeo est un équipementier automobile, partenaire de tous les constructeurs dans le monde. Entreprise technologique, Valeo propose des systèmes et des équipements innovants permettant la réduction des émissions de CO₂ et le développement de la conduite intuitive.

Le Groupe a réalisé, en 2016, un chiffre d'affaires de 16,5 milliards d'euros et a consacré plus de 11 % de son chiffre d'affaires première monte à la Recherche et au Développement. Valeo emploie 91 800 collaborateurs dans 32 pays, 155 sites de production, 20 centres de recherche, 38 centres de développement et 15 plates-formes de distribution.

Valeo fait partie de l'indice CAC 40 d'Euronext Paris.

Structure juridique

Le Groupe est juridiquement structuré autour de trois holdings principales qui se situent entre la société mère Valeo et les filiales opérationnelles :

- **Valeo Finance** qui a vocation à détenir les titres des sociétés françaises et à gérer les projets de recherche ;
- **Valeo Bayen** qui porte les titres des sociétés étrangères ;
- **VIHBV**, enregistrée aux Pays-Bas, qui a précédemment joué ce rôle d'investisseur dans les sociétés étrangères et qui a gardé certaines participations.

À un niveau intermédiaire, dans un certain nombre de pays (Allemagne, Espagne, Italie, République tchèque, Royaume-Uni, Japon), les participations sont organisées autour d'une ou de plusieurs sociétés établies dans le pays qui jouent aussi le rôle de holding et qui détiennent, directement ou indirectement, les titres des autres sociétés opérationnelles pour constituer un sous-groupe local. Cette structure permet de centraliser et d'optimiser la gestion de la trésorerie des membres du sous-groupe et, là où cela est légalement possible, de constituer un ensemble fiscalement consolidé.

Afin de conquérir de nouveaux marchés, de consolider son offre de systèmes aux clients ou de développer de nouvelles offres de produits, Valeo dispose également de coentreprises avec des partenaires industriels ou technologiques.

La politique fiscale de Valeo

La politique fiscale de Valeo est conforme à la stratégie du Groupe qui recherche la création de valeur pour les actionnaires, les clients, les employés et les communautés locales tout en veillant à préserver sa réputation et à respecter les lois et réglementations partout dans le monde, où les activités du Groupe s'exercent et se développent.

La politique fiscale de Valeo et de ses filiales intègre les règles d'éthique du Groupe et adopte une approche responsable de la fiscalité qui repose sur trois principes :

Prééminence de l'opérationnel

La politique fiscale de Valeo consiste à tirer toutes les conséquences fiscales de ses opérations. De ce fait, Valeo ne s'engage pas dans des schémas visant à optimiser sa charge fiscale lorsque ceux-ci ne répondent pas à des besoins générés par l'exploitation. Un planning fiscal et une structuration fiscale efficaces sont mis en place pour autant qu'ils soient en conformité avec la loi, en appui d'une activité tangible, et qu'ils ne soient pas artificiels.

En conséquence, le Groupe ne dispose pas d'implantations juridiques aux seules fins de bénéficier d'un régime fiscal favorable.

Le même principe sous-tend la politique des prix de transfert : ceux-ci sont établis en tenant compte de l'environnement opérationnel des transactions, de la localisation des incorporels (savoir faire, recherche et développement, brevets etc.), des fonctions et des circonstances économiques.

La politique fiscale du Groupe respecte ainsi les principes fixés par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), tendant à localiser le revenu là où la valeur est créée.

Une application juste des règles fiscales

Le Groupe applique avec rigueur les règles fiscales et veille en conséquence à être en conformité avec la réglementation locale, les traités internationaux et les directives des organisations internationales. Si l'ensemble de ces règles doit être respecté, cette politique ne doit pas avoir pour corollaire un paiement excessif par le Groupe de l'impôt au regard de celles-ci.

Une gestion fiscale proactive mais équitable est recherchée avec l'assistance de conseils externes le cas échéant, et notamment lorsque les textes de loi sont sujets à interprétation.

L'établissement de relations professionnelles avec les autorités fiscales et la transparence des opérations constituent des atouts pour une application juste des règles fiscales.

La sécurisation des coûts fiscaux

La sécurisation des coûts fiscaux est recherchée à travers la fiabilisation des données, la documentation des positions fiscales, la formation des équipes locales, le recours à des conseils externes, la coopération et la transparence avec les autorités fiscales locales.

Le Groupe s'assure que les comptes reflètent une charge fiscale correctement estimée. À cette fin, un reporting a été mis en place : il permet de disposer des éléments permettant d'apprécier la situation et les coûts fiscaux des filiales.

Des actions spécifiques de formation permettent de s'assurer de la connaissance par chacun des intervenants de la politique fiscale du Groupe.

La documentation des transactions participe également à la sécurisation : elle permet de justifier les différentes opérations ayant des incidences fiscales ; la documentation des options par des conseils externes permet de les valider.

Dès lors qu'un compromis avec les autorités fiscales est légalement possible et n'a pas pour conséquence d'accroître la charge fiscale au-delà du montant juste, cette voie est privilégiée pour la résolution des litiges car elle permet de limiter les aléas attachés aux contentieux.

L'organisation du Groupe

La structure opérationnelle du Groupe s'organise autour de quatre Pôles opérationnels, de l'Activité Valeo Service et de Directions Nationales.

L'organisation opérationnelle

Le **Groupe** définit les orientations stratégiques, analyse et contrôle l'activité des Pôles, définit les standards et politiques internes et s'assure de leur déploiement en s'appuyant sur les réseaux fonctionnels. Il veille à la cohérence des politiques commerciale et industrielle et arbitre les allocations de ressources entre les Pôles.

Les **Pôles**, placés sous l'autorité de la Direction des Opérations, sont responsables de la croissance et de la performance opérationnelle des Groupes de Produits et des Lignes de Produits dont ils ont la responsabilité, partout dans le monde. Ils ont la charge de proposer au Groupe les feuilles de route technologiques. Ils ont, avec le support des Directions Nationales, un rôle de coordination notamment en matière de mutualisation des ressources, d'allocation de l'effort de Recherche et Développement et d'optimisation des moyens de production des sites industriels.

Chacun des quatre Pôles est structuré pour renforcer la coopération et stimuler la croissance de l'ensemble des Groupes de Produits dans le monde :

- les **Groupes de Produits et les Lignes de Produits** gèrent leur activité et disposent de l'ensemble des moyens de développement, de production et de commercialisation nécessaires pour mener à bien leur mission ;
- les **Opérations Régionales** sont responsables de la gestion des activités opérationnelles d'un Pôle au sein d'une région donnée.

L'Activité **Valeo Service**, placée sous la responsabilité de la Direction des Opérations, distribue des pièces de rechange, d'une part, aux constructeurs automobile et, d'autre part, sur le marché de la rechange indépendante en s'appuyant sur les Pôles et les Groupes de Produits.

Pour une présentation des Pôles et de l'Activité Valeo Service, se référer à la section 1.3, « Activités », pages 45 à 66.

Les **Directions Nationales** ont pour mission d'assurer la croissance du Groupe dans leur pays respectif. À ce titre, elles assurent l'interface avec les clients locaux. Elles gèrent, en outre, l'ensemble des services qui apportent leur support aux activités opérationnelles dans le pays.

Des principes et des règles de fonctionnement avec une délégation de pouvoirs appropriée ont été mis en place. Déclinés à tous les niveaux, ils définissent précisément les domaines et les seuils de décision.

L'organisation fonctionnelle

L'organisation fonctionnelle du Groupe se présente ainsi :

- la **Direction de l'Audit et du Contrôle Interne** a pour mission de réaliser des audits financiers et opérationnels sur l'ensemble des entités du Groupe afin de contrôler la bonne application des procédures et de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est cohérent, homogène et déployé sur l'ensemble des entités par les réseaux fonctionnels (cf. Chapitre 2, section 2.3, « Contrôle interne et gestion des risques » pages 85 à 91) ;
- la **Direction Commerciale et du Développement** est constituée d'une Direction Commerciale et d'une Direction du Développement International par Pôle, de Directeurs Clients par grand constructeur et de Directions Nationales par zone géographique ; elle accompagne les clients du Groupe dans tous leurs marchés et sur tous les continents ;
- la **Direction de la Communication** explique et fait partager à l'ensemble des publics externes (clients, journalistes, société civile, grand public) et internes la vision et la stratégie du Groupe dans l'objectif de valoriser son image et ses performances et de fédérer l'ensemble de ses collaborateurs ;
- la **Direction de l'Éthique et de la Conformité** propose, gère et coordonne, aux niveaux mondial, national, local et par site, la mise en œuvre du Programme de Conformité tel que décidé par le Comité opérationnel (cf. Chapitre 4, section 4.5.2, « Éthique et conformité » pages 238 à 239) ;
- la **Direction Financière** supervise le contrôle de gestion, la comptabilité, le reporting, le financement et la trésorerie, la fiscalité, les relations investisseurs, les opérations stratégiques, les systèmes d'information et les risques assurances environnement ;
- la **Direction Juridique** s'assure que les opérations sont conduites en conformité avec les règles légales et les procédures du Groupe et œuvre à la défense des intérêts de ce dernier ;
- la **Direction des Opérations du Groupe** est en charge des quatre Pôles opérationnels et de Valeo Service. Elle a par ailleurs la responsabilité des fonctions Industrielle, Achats et Qualité ;
- la **Direction de la Recherche et Développement et du Marketing Produits** est en charge de la politique d'innovation du Groupe ainsi que des méthodes et outils de développement produits ;
- la **Direction des Ressources Humaines** permet de répondre aux différents défis que Valeo rencontre dans le monde en matière de gestion et de développement des ressources humaines, à savoir la guerre des talents, l'acquisition et le renforcement de compétences pointues ainsi que l'employabilité du personnel. Le Groupe a pour ambition d'augmenter l'effectif de 10 000 collaborateurs dans le monde par an pendant les cinq prochaines années ;
- la **Direction de la Stratégie et des Relations Extérieures**, en lien avec l'ensemble des directions fonctionnelles, des Pôles et de Valeo Service, anime la réflexion stratégique du Groupe, notamment pour la préparation du plan à moyen terme et la définition des grands axes de croissance, organique et externe, et de rentabilité du Groupe. Elle coordonne la Direction du Développement Durable et des Affaires Publiques qui est chargée de la mise en place et du suivi de la politique de développement durable du Groupe et des relations avec ses parties prenantes externes.

1.2.3 Présentation des réseaux fonctionnels

Direction Recherche et Développement et Marketing Produits

L'organisation Recherche et Développement regroupe l'Innovation, la Recherche, le Développement, le Marketing Produits ainsi que la Propriété Intellectuelle. Elle a pour mission principale de positionner Valeo parmi les équipementiers les plus innovants et les plus contributeurs dans les avancées sur la voiture autonome, l'usage intuitif des véhicules, la nouvelle mobilité et la réduction des émissions polluantes.

La pratique de partenariats avec les universités, les laboratoires et les *start-up* s'est intensifiée et internationalisée. Les projets collaboratifs avec des *leaders* d'autres industries ont été renforcés afin de partager les expériences, les bonnes pratiques et les efforts de recherche dans un esprit d'innovation collaborative.

L'effort brut de Recherche et Développement s'élève à 1,6 milliard d'euros en 2016, soit plus de 11 % du chiffre d'affaires première monte, en hausse de 22 % en valeur absolue par rapport à 2015. 13 700 collaborateurs travaillent dans 20 centres de recherche et 38 centres de développement dans le monde. L'innovation est au cœur de l'organisation et les produits innovants ⁽¹⁾ représentent 50 % des commandes enregistrées en 2016. Les nombreuses innovations sont protégées par des brevets, dont 1 840 nouveaux ont été déposés en 2016, soit 31 % de plus qu'en 2015.

Afin d'utiliser au mieux ses ressources, la fonction Recherche et Développement optimise la localisation des équipes de développement, en fonction des clients, des coûts, du marché des compétences ainsi que des synergies possibles dans le Groupe. Les processus, les méthodes et les outils de développement sont continuellement adaptés afin d'améliorer la performance des équipes, leur permettant de toujours être à l'état de l'art, notamment en ce qui concerne les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle ou la cybersécurité.

Les équipes Marketing Produits mènent des études afin de mieux comprendre la progression de nouvelles mobilités, les orientations en termes de motricité ainsi que les attentes des utilisateurs de véhicules notamment lorsqu'il s'agit de les rendre autonomes. Ces études sont généralement partagées avec les clients majeurs et complétées de leurs propres réflexions.

Pour une présentation détaillée de la démarche Recherche et Développement, se référer au Chapitre 4, section 4.2, « Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations », pages 170 à 185.

Direction Commerce et Développement

Valeo est partenaire de la plupart des constructeurs automobile et de poids lourds dans le monde pour le développement, la production et la commercialisation de produits, systèmes et modules innovants à destination du marché de la première monte et du marché du remplacement.

Valeo accompagne ses clients dans le développement de leurs marchés, sur tous les continents.

Les clients constructeurs

Les clients allemands restent les premiers clients du Groupe avec 30 % du chiffre d'affaires première monte en 2016 ; les clients asiatiques (Nissan inclus) en représentent, quant à eux, 27 %, en ligne avec la stratégie de croissance de Valeo en Asie, notamment en Chine où Valeo continue sa progression chez les constructeurs locaux.

La part du chiffre d'affaires première monte réalisée avec les clients américains (Chrysler inclus) représente 22 % du chiffre d'affaires première monte. La part des clients français (hors Nissan) est stable à 15 % du chiffre d'affaires première monte.

Le Groupe possède un portefeuille de clients diversifié ; les deux premiers clients représentent 31 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo.

Les principaux clients de Valeo sont (par ordre alphabétique) :

- BMW ;
- BYD Auto ;
- Chang'an Automobile ;
- Chery ;
- DAF ;
- Daimler ;
- Dongfeng Motor Corporation ;
- Fiat Chrysler Automobiles ;
- FAW ;
- Ford Motor Company ;
- Geely Group ;
- General Motors Group ;
- Great Wall ;
- Honda ;
- Hyundai Group ;
- JAC ;
- Mahindra & Mahindra ;
- Maruti Suzuki ;
- Mazda ;
- Mitsubishi ;
- PSA Peugeot-Citroën ;
- Renault-Nissan ;
- SAIC ;
- Subaru ;
- Suzuki ;
- Tata Group ;
- Toyota ;
- Volkswagen Group ;
- Volvo Group.

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Stratégie et Organisation

Le montant des prises de commandes 2016 s'élève à 23,6 milliards d'euros et représente 1,6 fois le chiffre d'affaires première monte de l'exercice.

Ce montant record est le résultat de la stratégie de Valeo orientée vers la vente de produits innovants liés à la réduction des émissions de CO₂ et à la conduite intuitive et vers la croissance de son chiffre d'affaires sur les marchés à fort potentiel de croissance.

La fonction Commerce et Développement est organisée autour :

- d'un **réseau Ventes** composé de quatre Directeurs des Ventes rattachés aux quatre Directions Générales de Pôles. Ces Directeurs des Ventes animent un réseau composé de Directeurs des Ventes présents dans chaque Groupe de Produits. Ce réseau définit, avec le Groupe, la stratégie commerciale à mettre en place et est garant de la relation client au quotidien. C'est un réseau mondial, organisé par client tant au niveau des Pôles que des Groupes de Produits ;
- de **Directeurs Clients Groupe**, qui sont les Directeurs Commerciaux en charge des grands constructeurs automobile ; ils sont au nombre de vingt. Chacun représente Valeo auprès d'un constructeur donné et coordonne la relation avec ce client de façon transversale pour l'ensemble des Pôles du Groupe ;
- de **Directions Nationales**, qui ont pour mission, dans des zones géographiques données, de promouvoir la marque Valeo, de développer des relations privilégiées avec les clients clés dans ces régions et de résoudre localement les problématiques de nature juridique ou sociale le cas échéant. Elles sont au nombre de treize et sont implantées en Allemagne, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Chine, en Corée du Sud, en Espagne, en Inde, en Italie, au Japon, en Pologne, en Turquie, en Thaïlande pour l'ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est) et enfin en Russie ;
- d'un **réseau de Développement International**, qui comprend un Directeur de Développement International dans chacun des quatre Pôles du Groupe. Il identifie les opportunités de marché dans les pays à forte croissance, définit et met en place la stratégie de croissance externe des Pôles et gère la relation avec les partenaires externes.

La fonction Commerce et Développement poursuit le travail d'amélioration continue de l'organisation commerciale pour répondre au mieux aux attentes des clients et construire des partenariats globaux ou locaux avec les constructeurs dans un même objectif de croissance rentable et globale.

Direction des Ressources Humaines

Les principales missions de la fonction Ressources Humaines de Valeo sont l'adaptation au changement par la gestion des compétences et l'anticipation, les recrutements, la gestion des rémunérations et des mobilités, l'animation du dialogue social avec les partenaires sociaux et, plus généralement, l'implication du personnel et le respect des Valeurs du Groupe (cf. Chapitre 4, section 4.4, « Valeo et ses collaborateurs », pages 212 à 235).

La fonction Ressources Humaines accompagne le développement international du Groupe grâce à une politique globale, déployée en tenant compte des caractéristiques de chaque marché local de l'emploi.

Le Groupe veille à renforcer sa « marque employeur » et l'engagement des collaborateurs à tous les niveaux et dans le monde entier, tout en veillant à un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle des équipes au travers des actions de Mieux-Être au Travail adaptées aux différents pays.

Une attention toute particulière est portée à la qualité du management de proximité considéré comme le meilleur vecteur de la communication interne.

Toutes ces actions contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance à Valeo et à développer ce sentiment à tous les niveaux de l'organisation.

La sécurité

Permettre aux employés des usines, des centres de recherche et des bureaux de travailler dans des conditions optimales de sécurité est la première priorité de la politique Ressources Humaines et un élément majeur des Valeurs du Groupe et de sa stratégie.

Cette mission est une responsabilité partagée entre l'ensemble des managers, les spécialistes du réseau Hygiène Sécurité Environnement (HSE) et les équipes Ressources Humaines.

La diversité

Valeo s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de renforcement de la diversité sous tous ses aspects.

Les réflexions et les actions sont coordonnées par un comité présidé par le Directeur Délégué des Ressources Humaines du Groupe, chaque thème relatif à la diversité (handicap, générations, genre, culture) étant placé sous la responsabilité d'un directeur ou d'un membre de la fonction Ressources Humaines qui anime un groupe de travail au niveau mondial dans le but de définir des actions prioritaires, des actions de sensibilisation des collaborateurs et de diffusion des bonnes pratiques.

Le développement du personnel

Les trois volets majeurs de la stratégie de développement des équipes Valeo sont le recrutement externe qui intègre la gestion de la marque employeur et les relations avec les universités et les grandes écoles, la mobilité interne et le développement personnel et, enfin, les rémunérations et les avantages sociaux.

- Recrutement et relations avec les établissements scolaires, les universités et les grandes écoles :
 - le recrutement des meilleurs talents partout dans le monde, particulièrement dans les domaines liés à la réduction des émissions de CO₂ et au développement de la conduite intuitive, constitue un facteur clé de succès pour le Groupe. Des équipes compétentes permettent à Valeo d'apporter à ses clients, partout dans le monde, de la valeur ajoutée en termes d'innovation, de qualité totale, de solutions et de services compétitifs ;

- le concours « Valeo Innovation Challenge », après un très grand succès pour sa première édition en 2014, a été reconduit en 2015, 2016 et relancé pour 2017. Cette opération contribue à renforcer la marque employeur et à positionner Valeo en tant qu'équipementier concevant, produisant et commercialisant des systèmes et des produits innovants et de haute technologie.
- Mobilité interne et développement individuel : au sein du Groupe, les collaborateurs bénéficient d'un parcours de suivi et de développement mis en place notamment lors de différents entretiens avec leurs managers. De plus, afin de favoriser la mobilité interne, des processus viennent compléter ces entretiens en permettant d'identifier chaque année les possibilités d'évolution professionnelle de chacun à moyen terme.
- Rémunérations et avantages sociaux : le Groupe assure une veille permanente sur le marché de l'emploi et maintient sa compétitivité, pour motiver et retenir ses talents ; il adapte ses pratiques en proposant des offres globales de rémunération cohérentes à ses équipes partout dans le monde.

La formation et le développement des compétences

Dans un environnement hautement compétitif, la formation est un levier essentiel du renforcement des compétences des collaborateurs. Politique et système de formation sont définis selon les besoins des activités opérationnelles et des réseaux fonctionnels et les aspirations de développement professionnel issues des entretiens annuels avec les collaborateurs. Elle est également un élément déterminant de l'attractivité du Groupe et de la rétention de ses talents.

Les relations du travail

En s'attachant à concilier l'économique, le social et les aspects environnementaux du développement dans chacune des entités du Groupe, Valeo cherche à établir un climat social constructif. Le Groupe privilégie une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi qu'un dialogue régulier avec les partenaires sociaux, dans le respect mutuel.

Les indicateurs sociaux du Groupe figurent au Chapitre 4, section 4.4, « Valeo et ses collaborateurs », pages 212 à 235 et section 4.7.3, « Synthèse de la performance sociale », page 264.

Direction des Opérations

Direction des Achats

Les principales missions de la fonction Achats sont de réduire les coûts en recherchant les fournisseurs les plus compétitifs, appliquer des processus extrêmement rigoureux de sélection des nouveaux fournisseurs, décliner chez les fournisseurs et sous-traitants la démarche d'innovation et de qualité totale ainsi que de nouer de solides relations de partenariat avec les plus innovants et performants d'entre eux. Le Groupe entend faire de sa stratégie Achats un véritable avantage concurrentiel.

La Direction des Achats s'articule autour de deux grands axes :

- un **axe commodité/segment**, responsable de la stratégie d'achat propre à ces commodités. Son action se caractérise par une approche globale qui permet de massifier les achats, levier puissant de négociation, d'avoir une communication homogène avec les fournisseurs entre les divers Groupes de Produits et de mener une politique cohérente de sélection, notamment au travers de Comités de sélection et d'attribution d'affaires.

Les six commodités, réparties en segments, sont :

- acier et transformation,
- résines et transformation,
- métaux non ferreux et transformation,
- composants électromécaniques,
- composants et systèmes électroniques,
- composants d'éclairage et autres segments ;
- un **axe projets et vie série**, plus centré sur le quotidien opérationnel. Cet axe assure le démarrage des projets au meilleur coût pièce, la réalisation de productivités techniques ainsi que les *re-sourcings* nécessaires au maintien de la compétitivité du Groupe, notamment eu égard aux productivités qu'il doit consentir à ses clients pendant le cycle de vie du produit.

Par ailleurs, le réseau Achats est présent dans tous les sites du Groupe. Cette présence mondiale lui permet de développer ses achats dans les zones les plus compétitives, tout en étant proche de ses clients.

Valeo veille particulièrement au strict respect de son Code d'éthique par ses fournisseurs, avec une attention toute particulière portée au respect du droit du travail, de la dignité humaine et de la préservation de l'environnement. Tout fournisseur ne respectant pas ces règles de conduite peut être sanctionné.

En 2016, Valeo a renforcé ses actions de sensibilisation de ses fournisseurs à la Conformité et à l'Éthique en poursuivant le déploiement du Code de conduite des partenaires de Valeo. Ce document a pour objet de décrire les attentes de l'entreprise vis-à-vis de tiers, de leur offrir des conseils pour agir dans tous les domaines opérationnels et de diffuser massivement ses exigences en termes de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) au travers d'un questionnaire d'auto-évaluation et d'audits.

Valeo poursuit le déploiement des outils d'amélioration de la démarche qualité chez ses fournisseurs. Le *Supplier Relationship Management* (Gestion de la relation fournisseurs) est un outil essentiel de la relation entre Valeo et ses fournisseurs. Des modules tels que l'*Incident Management System* (ou système de gestion des incidents qualité) et l'AQP (Assurance Qualité Produit) sont disponibles sur un extranet sécurisé. Ils permettent aux équipes de Valeo et aux fournisseurs de travailler en étroite collaboration, en s'appuyant sur des processus standardisés pour, par exemple, partager des plannings projet, échanger et valider des documents de qualification de composants.

En attribuant de nouveaux contrats à ses fournisseurs les plus performants en termes de qualité, de technologie et de productivité, Valeo confirme sa stratégie d'intégration et de fidélisation de ses partenaires. L'équipe créée en 2012, dédiée

à l'accompagnement des fournisseurs dans les pays émergents, notamment en Inde, Chine, ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est) et Russie, a poursuivi ses actions concrètes sur le terrain auprès d'une quinzaine d'entre eux. Le Groupe démontre ainsi sa volonté d'accompagner ses fournisseurs dans leur démarche qualité et de les intégrer dans ses projets.

Grâce aux moyens mis en place, Valeo est à même d'intégrer une part croissante de ses fournisseurs en phase avancée des nouveaux projets.

Ayant pour objectif la réduction du coût des matières premières et des composants, Valeo dispose de plusieurs leviers d'amélioration de sa productivité :

- l'évaluation comparative des produits et des fournisseurs du panel au niveau du Groupe ;
- les chantiers de productivité communs Valeo/fournisseur ;
- la gestion dynamique des sources multiples d'approvisionnement et de l'attribution des nouvelles affaires.

Un Plan risques fournisseurs destiné à prévenir les conséquences d'une crise sur les approvisionnements, piloté par le Comité risques fournisseurs sous l'autorité de la Direction Achats du Groupe, est déployé dans tous les Groupes de Produits. L'ensemble des fournisseurs fait l'objet d'une évaluation et d'une observation attentive afin d'anticiper et de traiter, avec le maximum de réactivité, toutes les situations potentiellement critiques qui pourraient impacter les approvisionnements à venir. L'efficacité de la mise en œuvre de ce plan a permis à Valeo de préserver ses clients de la possible défaillance de ses fournisseurs. Les usines de Valeo et de ses clients n'ont pas subi, en 2016, d'arrêt de production significatif.

Direction Industrielle

La mission de la Direction Industrielle est de définir la stratégie industrielle du Groupe et de faire en sorte que sa mise en œuvre génère bien les améliorations de performance industrielle nécessaires à l'atteinte des objectifs de Valeo. L'optimisation de l'outil industriel, le déploiement des standards Valeo en matière de procédés industriels, de systèmes de production et de logistique permettent ainsi d'améliorer la qualité des produits et le service aux clients, tout en diminuant les coûts de production et les actifs immobilisés.

Pour assurer le succès de ses opérations, Valeo a défini sa stratégie industrielle selon trois priorités :

- le contrôle de la forte croissance ;
- l'amélioration de la performance industrielle ;
- le déploiement de l'usine du futur (cf. encadré ci-après, « Automatisation et digitalisation », page 41).

Le contrôle de la forte croissance des opérations du Groupe implique d'abord l'application stricte de méthodologies et d'outils industriels et logistiques standardisés. Ceux-ci reposent sur un ensemble de standards robustes et économiques qui permettent de guider projets et opérations industrielles. Leur diffusion est assurée par des programmes de formation et de développement individuel dispensés localement par des équipes de spécialistes qui ont concerné 12 000 personnes en 2016. De plus, chaque usine a mis en place une école interne de formation pour les opérateurs, où ceux-ci reçoivent la formation nécessaire à la tenue de leur poste dans le respect des standards Valeo, notamment en matière de sécurité, de qualité et de performance.

La fonction Industrielle de chaque Groupe de Produits est responsable de la définition et de la stricte application des standards de procédés industriels dans chacune de ses usines. L'efficacité de leur diffusion est assurée et vérifiée au travers du développement de synergies entre les sites. Elles se traduisent par des analyses comparatives de performance entre usines, ainsi que par des plans de support des « Usines Mères » aux nouvelles activités ou aux activités soumises à des défis liés à leur croissance, appelées « Usines Filles ». La fonction Industrielle de chaque Groupe de Produits est également responsable de la gestion au plus juste des capacités industrielles afin de soutenir la croissance tout en contrôlant les dépenses d'investissement.

L'amélioration continue de la performance industrielle contribue à la rentabilité du Groupe. L'application des outils et méthodologies du Système de Production Valeo a permis de générer plus de 40 millions d'euros d'économies en 2016, tandis que l'effort continu d'optimisation et de globalisation des coûts de logistique en transport et entreposage a permis de générer 25 millions d'euros d'économies supplémentaires. La fonction Logistique continue également à développer et à appliquer strictement les principes de production et d'approvisionnement en juste-à-temps afin d'assurer la maîtrise des stocks et garantir la satisfaction du client.

Le développement et le déploiement de l'usine du futur dans le Groupe sont des priorités majeures de la fonction Industrielle. La digitalisation des processus de gestion de la logistique et de la production constitue une étape supplémentaire dans la bonne application des principes du juste-à-temps et contribue à la mise en œuvre de l'objectif du « zéro papier » dans les usines du Groupe. De plus, les nouvelles technologies de robotisation permettent d'accélérer les plans d'automatisation par l'implantation dans l'ensemble des usines de robots collaboratifs et de véhicules autoguidés.

AUTOMATISATION ET DIGITALISATION

Valeo met en place des processus innovants, en matière d'automatisation et de digitalisation.

Les nouvelles technologies d'automatisation telles que les robots collaboratifs (*cobots*) et les véhicules autoguidés (AGV – *Automated Guided Vehicles*), permettent aux sites de production et de logistique d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et d'accroître leur compétitivité.

En parallèle, Valeo a lancé, en matière de digitalisation, le programme « Usine du futur » en tenant compte des possibilités actuelles de digitalisation et d'automatisation des processus. Il s'agit pour Valeo d'obtenir des progrès grâce aux outils numériques à la disposition de chacun tout en gardant la fiabilité et l'efficacité des processus standards actuels.

La caractéristique principale de l'usine digitalisée est de ne connaître aucune discontinuité dans la transmission des informations et des données ainsi que dans le flux des produits.

L'objet du programme « Usine du futur » est donc de définir de nouveaux outils de gestion des flux de matières et d'informations du quai de chargement du fournisseur à celui du client. Il inclut la simplification et l'automatisation des processus d'approvisionnement.

Un autre programme SDI (*Supplier Data Interchange* – Échange de données informatisées avec les fournisseurs) vise à la simplification et à l'automatisation des flux d'information entre Valeo et ses fournisseurs, de l'émission de la commande au paiement, par la généralisation de l'EDI (*Electronic Data Interchange* – Échange de données informatisées).

Ces programmes permettront à Valeo d'être plus compétitif dans ses coûts de développement et de fabrication pour favoriser sa croissance.

Direction Qualité

La Qualité totale se définit comme la capacité des produits et services à répondre aux attentes, exprimées ou non, des clients finaux et des constructeurs tout au long du cycle de vie des produits. C'est un fondement du développement pérenne et rentable dans un secteur automobile en croissance et en forte mutation technologique.

Délivrer des produits et services au plus haut standard de qualité est l'objectif quotidien de l'ensemble des collaborateurs du groupe Valeo, quel que soit leur fonction et service d'appartenance.

Les missions spécifiques du réseau Qualité sont de :

- représenter le client au sein de l'organisation, de s'assurer que ses attentes sont bien exprimées et comprises par tous les acteurs à tous les stades de la vie du produit ;
- mettre en œuvre la politique et les outils qualité nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Le réseau Qualité est organisé par client, par fournisseur, par région et par Ligne de Produits :

- chaque client est représenté au sein du Groupe par un « Champion » qui synthétise et communique en continu la performance globale de Valeo selon le mode de mesure du client, anime les plans de progrès et assure la mise à disposition de modules de formation des équipes Valeo au mode de travail propre à chaque client (*Customer way*).

Le Groupe dispose d'un réseau d'ingénieurs résidents qui analysent en continu la performance des produits livrés par Valeo sur les lignes d'assemblage ou en garantie ;

- les fournisseurs partenaires sont sélectionnés en étroite collaboration avec le service Achats du Groupe. Au niveau des sites, les équipes d'assurance qualité fournisseur assurent le traitement des incidents et la capitalisation des leçons apprises ;
- au sein d'une région, la Qualité assure la parfaite compréhension des exigences locales, l'homogénéité de la performance du Groupe au niveau mondial et le recrutement local des meilleurs talents ;
- au niveau des Lignes de Produits, la Qualité s'assure de la robustesse du développement des produits et procédés.

En 2016, Valeo a obtenu un nombre record de près de 79 distinctions auprès de ses clients, en progrès de 32 % par rapport à 2015 ; le niveau de qualité a été pérennisé avec un niveau de retours client à 3,8 pièces par million de produits livrés, en amélioration de 10 % par rapport à 2015. Dans un cadre de croissance forte et d'innovation, ces résultats traduisent la capacité du Groupe à maîtriser son expansion.

Pour une présentation de la démarche qualité, se référer au Chapitre 4, section 4.5.1, « Qualité totale et sécurité des produits », pages 236 à 237.

Direction Financière

La Direction Financière regroupe le Contrôle de Gestion, le Reporting, la Comptabilité, le Financement et la Trésorerie, la Fiscalité, les Relations investisseurs (Chapitre 6, section 6.2, « Relations avec la communauté financière », pages 404 à 405), les Opérations Stratégiques, les Systèmes d'Information et les Risques Assurances Environnement. Organisées en réseaux ou centralisées au niveau du siège, ces différentes fonctions concourent à l'exécution de la stratégie financière du Groupe et ont notamment pour objectifs de :

- fournir les outils et les procédures nécessaires au suivi de la performance et au contrôle des activités du Groupe ;
- produire les outils d'aide à la décision ;
- assurer la maîtrise des risques financiers du Groupe ;
- présenter une information précise, actualisée et pertinente sur la situation financière de Valeo, la performance de ses activités et son environnement économique.

La Direction du Contrôle de Gestion

Véritable copilote, le contrôleur de gestion accompagne les opérationnels dans la gestion des différentes activités du Groupe ainsi que dans la préparation et la validation des dossiers de réponse aux appels d'offres des constructeurs. Il contribue aux clôtures mensuelles et réalise les analyses de performance, des risques et des opportunités grâce à des indicateurs financiers et opérationnels. Il élabore mensuellement les prévisions à trois mois et établit le budget et le plan à moyen terme.

Le Contrôle de Gestion est présent à tous les niveaux de l'organisation (sites, Lignes de Produits, Groupes de Produits, Opérations Régionales, Pôles et Groupe). Il travaille en équipe avec les services de comptabilité et de trésorerie d'exploitation afin de fournir des informations fiables et pertinentes. Dans sa mission, le Contrôle de Gestion s'appuie sur des outils performants (progiciel de gestion intégré et logiciel de reporting standardisés).

La Direction des Comptabilités

La Direction des Comptabilités du Groupe est responsable de la production des états financiers consolidés et de ceux de la société Valeo. Elle a pour mission de superviser et contrôler l'ensemble des activités comptables du Groupe.

Afin d'assurer cette mission, la Direction des Comptabilités du Groupe s'organise autour de trois pôles :

- la **Direction Technique et des Normes** est en charge de la mise en œuvre et de l'application des normes IFRS ; elle travaille actuellement à la mise en place dans le Groupe des normes IFRS 15 (Produits des activités ordinaires provenant des contrats avec les clients), IFRS 16 (Contrats de location) et IFRS 9 (Instruments financiers), qui seront d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018 ou 1^{er} janvier 2019 selon les cas. Par ailleurs, elle s'attache à organiser et à préparer des sessions de formation des équipes financières du Groupe, afin d'améliorer la qualité de l'information publiée et de promouvoir une meilleure connaissance des normes ;

- la **Direction de la Consolidation** établit les états financiers consolidés du Groupe ; chaque membre de l'équipe, sous la supervision de son Directeur, a en charge la revue des états financiers des filiales d'une région (Europe, Amérique, Asie...) et le suivi de sujets transverses ;
- la **Direction Comptable des Holdings et de la Banque Interne Valeo** assure la production des états financiers des principales holdings du Groupe et contrôle les opérations de la Banque Interne (*back office* et *middle office*).

La comptabilité des filiales est généralement tenue dans des Centres de Services Partagés (CSP). Le Groupe compte actuellement 18 CSP répartis dans le monde.

La Direction des Comptabilités est garante de la qualité et de la conformité des états financiers du Groupe avec les principes comptables internationaux (IFRS) et avec les principes comptables locaux pour les états financiers statutaires des filiales.

Dans le cadre de la publication du Document de référence 2013, le Groupe avait entamé une refonte de ses notes annexes aux états financiers consolidés. Celle-ci s'est poursuivie et a permis d'améliorer la transparence, la pertinence et la lisibilité de l'information financière publiée. Valeo a remporté le Grand Prix de la Transparence 2016 CAC LARGE 60 (CAC 40 élargi). Il récompense la qualité de l'information réglementée, les performances en matière de transparence et les meilleures pratiques.

La Direction du Financement et de la Trésorerie

La Direction du Financement et de la Trésorerie propose et met en œuvre la stratégie de financement, de trésorerie et de gestion des risques financiers du Groupe. Elle est le garant de la sécurité des flux de trésorerie et de leur optimisation. Elle gère les relations avec les banques et les agences de notation.

La Direction du Financement et de la Trésorerie s'organise autour de deux pôles :

- la **Direction de la Trésorerie d'Exploitation** qui est en charge des moyens de paiement et de la sécurisation de la trésorerie, du reporting du cash, de l'optimisation du besoin en fonds de roulement et de la gestion du risque de crédit clients. À cet effet, elle anime le réseau de trésoriers dans le Groupe ; au sein des Centres de Services Partagés (CSP) organisés par pays, les trésoriers travaillent étroitement avec les services de comptabilité afin de produire un reporting normé. Des outils sécurisés sont mis en place afin de contrôler les flux de paiement et d'encaissement. Les moyens de paiement sont dématérialisés dans la mesure du possible ;
- le **front office de la Banque Interne Valeo** qui est en charge des financements, des relations et des activités bancaires ainsi que de l'identification et de la gestion centralisée des risques de marché (principalement, risques de liquidité, des matières premières, de change et de taux) ; les stratégies de financement, de placement et de couverture de ces risques sont revues mensuellement par la Direction Financière du Groupe.

La Direction de la Fiscalité

Les deux principales missions de la Direction de la Fiscalité sont la juste application des règles fiscales par tous les sites dans le monde selon les dispositions légales nationales et internationales et la gestion des risques fiscaux, contrôles et contentieux.

La Direction Fiscalité est organisée en trois fonctions :

- une équipe fonctionnelle au niveau du Groupe en charge des projets transverses, de la fiscalité des transactions intra-groupe et de la gestion des risques majeurs ;
- une équipe opérationnelle de fiscalistes auprès des quatre Pôles d'activité ;
- des équipes locales au niveau des Directions Nationales : ces responsables fiscaux sont les interlocuteurs privilégiés des Directions Financières locales et ils s'assurent que les opérations sont conduites en conformité avec les règles locales.

La Direction des Systèmes d'Information

La mission de la Direction des Systèmes d'Information du Groupe est de définir et mettre en place des solutions et services novateurs et performants répondant aux besoins de tous les métiers de l'entreprise. Elle est pour cela organisée en six Directions Fonctionnelles et cinq Directions Continentales.

Les six Directions Fonctionnelles, qui définissent les standards du Groupe en termes de systèmes et d'infrastructures, sont les suivantes :

- la **Direction des Systèmes de Gestion de l'Entreprise** assure l'intégrité du système central d'information, fournit les outils de reporting et de *Business Intelligence* et soutient la croissance de Valeo en fournissant des solutions standardisées aux métiers comme la Production, la Logistique, la Qualité ou encore les Achats ;
- la **Direction des Systèmes d'Information Recherche & Développement** soutient l'innovation des produits Valeo. Au travers des centres de compétences, elle met en œuvre les outils standards de conception et simulation, de gestion du cycle de vie des produits mécatroniques et logiciels embarqués, ainsi que les outils de planification, de gestion des ressources et reporting des projets ;
- la **Direction des Systèmes Bureau** définit et met à disposition de tous les employés connectés du Groupe des services de communication et de collaboration. Sa mission est d'améliorer continuellement l'efficacité personnelle et collective pour une meilleure productivité administrative ;
- la **Direction de l'Infrastructure** est responsable de la performance de tous les systèmes d'information ; elle fournit des standards résilients de réseaux informatiques et de télécommunication, de matériels et de logiciels du poste de travail et des serveurs. Elle contrôle les politiques de sécurité informatique. Pour cela, elle dispose d'un réseau de spécialistes dans les pays ;

- la **Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information** définit la politique de sécurité informatique, audite les systèmes en production, internes ou externes, et participe à la définition de nouvelles solutions ;
- la **Direction des Systèmes d'Information de Valeo Service** est en charge du système d'information spécifique à la gestion d'une entreprise de distribution tout en étant responsable du déploiement des standards Valeo.

Les actions de déploiement et d'accompagnement des standards dans les Pôles d'activités sont sous la responsabilité des cinq Directions Continentales qui, près des opérations, participent aussi à la définition des besoins et sont responsables du déploiement des solutions et services dans les sites. Elles sont organisées en Centres de Services Partagés (CSP), généralement un par pays : les analystes fonctionnels spécialisés fournissent le support relatif aux systèmes déployés aux responsables informatiques sur site.

La Direction Risques Assurances Environnement

Les deux principales missions de la Direction Risques Assurances Environnement du Groupe sont, d'une part, l'élaboration de la politique de gestion des risques et le contrôle de son application, d'autre part la souscription de programmes d'assurance afin de couvrir les risques liés à l'activité de Valeo.

La Direction Risques Assurances Environnement est organisée en trois fonctions :

- une équipe au niveau du Groupe en charge de la définition de la politique de gestion des risques par la rédaction de directives et la mise en place de moyens et d'outils de contrôle de l'application de ces directives ainsi que la mise en œuvre des programmes d'assurance du Groupe ;
- une équipe au niveau de chaque Pôle et de l'Activité Valeo Service, en charge du suivi de l'application de la gestion des risques des sites ;
- une équipe au niveau de chaque site, en charge du contrôle des risques et de la mise en place des plans d'actions d'amélioration des risques.

Les risques susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de Valeo sont décrits dans le Chapitre 2, section 2.1.2 « Risques environnementaux et industriels », pages 75 à 76 et les assurances et la couverture des risques au Chapitre 2, section 2.2, « Assurances et couverture des risques », page 85.

L'organisation et les missions de la Direction Risques Assurances Environnement sont décrites plus largement au Chapitre 4, section 4.3.1, « La politique environnementale », pages 185 à 195.

Direction de la Communication

La mission de la Direction de la Communication du Groupe est de définir et mettre en place une stratégie de communication afin de renforcer l'image de Valeo et sa réputation, partout dans le monde et auprès de l'ensemble de ses publics (collaborateurs, clients, journalistes, fournisseurs, partenaires, grand public).

La Direction de la Communication est organisée autour de quatre services :

- le **service de Presse** entretient et gère l'ensemble des relations avec les journalistes français ou étrangers, tous supports confondus. Ce service répond non seulement à toutes les sollicitations des journalistes mais propose également de manière proactive des sujets d'articles, des thématiques d'interviews et des événements destinés à soutenir les activités et l'image du Groupe ;

- le **service de la Communication Interne** a pour mission de fédérer les équipes, de faire de chaque collaborateur un ambassadeur de la marque et de l'entreprise, de faire adhérer l'ensemble des employés à la stratégie du Groupe pour renforcer l'implication de chacun et d'accompagner le Groupe dans tous ses grands projets ;
- le **service Image et Marque** est responsable de la conception et de la réalisation des documents écrits, du site Internet et des films qui permettent de renforcer l'image du Groupe et de garantir l'intégrité, la pérennité et la force de la marque ;
- le **service Événementiel** a pour mission d'organiser des événements tels que les salons professionnels, les lancements de produits, les visites de clients et, d'autre part, de mettre en œuvre toute autre manifestation initiée par les différents services du Groupe.

L'ensemble des communicants de Valeo, que ce soit au sein de la Direction Communication, dans les Pôles ou dans les pays, œuvrent à renforcer l'image et la réputation du Groupe, partout dans le monde, en s'appuyant sur les grandes orientations fixées par la Direction de la Communication chaque année.

1.2.4 Dispositif industriel et patrimoine immobilier

► PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2016

	Sites de production	Centres de Recherche	Centres de Développement	Plates-formes de distribution	Effectif
EUROPE OCCIDENTALE					
Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Espagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Norvège, Royaume-Uni	46	15	11	5	26 942
EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE					
Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Turquie	16	-	6	3	16 163
AFRIQUE					
Afrique du Sud, Égypte, Maroc, Tunisie	7	-	1	-	3 310
AMÉRIQUE DU NORD					
États-Unis, Mexique, Canada	21	1	5	2	14 493
AMÉRIQUE DU SUD					
Argentine, Brésil	6	-	3	2	2 634
ASIE & MOYEN-ORIENT / OCÉANIE					
Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Thaïlande	59	4	12	3	28 258
TOTAL	155	20	38	15	91 800

Au 31 décembre 2016, le patrimoine immobilier du Groupe (terrains et constructions) représente une valeur nette comptable de 698 millions d'euros (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 6.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, page 327). Il est essentiellement composé de sites de production, majoritairement détenus en pleine propriété.

Les équipements mobiliers du Groupe sont principalement constitués d'installations techniques, de matériels et outillages. Au 31 décembre 2016, ils sont comptabilisés pour une valeur nette de 1 728 millions d'euros hors immobilisations en cours et autres immobilisations corporelles (cf. Chapitre 5, section 5.4.6,

Note 6.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Immobilisations corporelles », page 327).

Les contraintes environnementales pouvant avoir une influence sur l'utilisation des actifs immobiliers ou mobiliers résultent de la réglementation applicable en la matière à l'ensemble des établissements du Groupe (cf. section 1.2.3 du présent chapitre, « la Direction Risques Assurances Environnement », page 43, Chapitre 2, section 2.1.2 « Risques environnementaux et industriels », pages 75 à 76 et Chapitre 4, section 4.3 « Gestion et performance environnementales des sites Valeo », pages 185 à 195).

1.3 Activités

La structure opérationnelle de Valeo est organisée autour de quatre Pôles d'activité :

- le Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite ;
- le Pôle Systèmes de Propulsion ;
- le Pôle Systèmes Thermiques ;
- le Pôle Systèmes de Visibilité ;

et de l'Activité Valeo Service.

Les Pôles, placés sous la responsabilité de la Direction des Opérations, ont pour vocation de favoriser la croissance et la rentabilité des Groupes de Produits sur l'ensemble des marchés.

La ventilation du chiffre d'affaires par Pôle d'activité est présentée à la section 1.1.1 du présent chapitre, « Chiffre d'affaires », page 6.

1.3.1 Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite

- Chiffre d'affaires : **3,4** milliards d'euros, soit **20 %** du chiffre d'affaires du Groupe
Chiffre d'affaires première monte en croissance de **14 %** à périmètre et taux de change constants
- EBITDA ⁽¹⁾ : **496** millions d'euros, soit **14,7 %** du chiffre d'affaires
- Frais de Recherche et Développement nets de **334** millions d'euros



FAITS MARQUANTS 2016

- Prises de commandes particulièrement importantes en Chine et en Amérique du Nord.
- Acquisition de peiker, spécialiste et *leader* de la télématique embarquée, qui vient renforcer le *leadership* du Pôle dans le domaine du véhicule autonome et connecté.
- Prise de participation dans CloudMade, pionnier du *machine learning* et de l'intelligence artificielle, centrés sur les applications automobile.
- Prise de participation dans Navya, entreprise spécialisée dans la conception de navettes électriques, 100 % autonomes.
- Lancement de Mov'InBlue™ par Valeo et Capgemini, première offre industrielle d'autopartage à destination notamment des gestionnaires de flottes et des loueurs courte durée.
- Poursuite du renforcement des équipes du Pôle en Amérique du Nord, particulièrement à San Francisco avec l'ouverture d'un Centre technique de la mobilité, et en Asie (Chine, Japon, Corée du Sud).
- Lancement du CarLab sur le site de Bobigny (France), laboratoire de l'innovation dont la mission est de développer des concepts centrés sur l'expérience utilisateur, dans un esprit *start-up*.
- Ouverture d'un nouveau centre de recherche sur l'aide à la conduite à Kronach/Neuses (Allemagne).

TENDANCES ET PERSPECTIVES

La croissance du Pôle est portée par trois vagues simultanées d'innovation pour une mobilité intuitive, plus sûre et plus connectée :

- **conduite plus automatisée** : elle se précise sur les deux grands axes de déploiement :
 - des aides à la conduite plus performantes permettant au véhicule de prendre en charge des situations de conduite toujours plus complexes pour plus de sécurité et de confort,
 - des véhicules à conduite autonome pour les nouvelles mobilités à partir de véhicules sans conducteur tels les robots taxis ou les navettes autonomes.

Ces évolutions sont accompagnées des changements législatifs nécessaires à leur déploiement ;

- **conduite plus connectée** : ce marché se caractérise par le déploiement des normes eCall, la définition des standards de communication de véhicule à véhicule et de véhicule à infrastructure ainsi que des plateformes digitales offrant des services à valeur ajoutée aux conducteurs, gestionnaires de flottes, constructeurs et équipementiers. La télématique est au cœur de cette transformation ;
- **conduite plus intuitive** : les interfaces homme-machine permettent de simplifier la tâche de conduite tout en apportant les nouvelles fonctionnalités attendues pour une mobilité plus intuitive, intelligente, connectée et efficace pour les passagers et le conducteur.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Description du Pôle

La voiture de demain sera de plus en plus automatisée et de plus en plus connectée ; des interfaces innovantes et intuitives sont indispensables pour accompagner cet enrichissement fonctionnel. Centré sur l'expérience utilisateur, le Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite développe un portefeuille de solutions contribuant à une mobilité intuitive, plus sûre et plus connectée.

Le Pôle s'organise autour de trois Groupes de Produits :

- Aide à la conduite ;
- Véhicules connectés ;
- Contrôles intérieurs.

Aide à la conduite

Trois technologies de détection autour du véhicule sont actuellement produites en série pour des applications de conduite et de stationnement : capteurs à ultrasons, radars et caméras. En outre, Valeo prépare la mise en production de sa technologie scanner laser à balayage à infrarouge.

Valeo dispose du portefeuille de capteurs le plus important de l'industrie automobile :

- les capteurs à ultrasons ;
- les caméras 360° et de recul ;
- les capteurs à infrarouge ;
- les capteurs radar ;
- les caméras avant ;
- les capteurs lidar (*light detection and ranging*).

Associé à son expertise en calculateurs permettant la fusion de différents capteurs, en perception de l'environnement et en intelligence artificielle, ce portefeuille technologique unique permet à Valeo d'offrir des architectures évolutives pour des fonctions allant de l'assistance à la conduite, à la sécurité active jusqu'à la conduite automatisée.

Valeo est ainsi un partenaire privilégié des constructeurs pour développer les nouvelles fonctions :

- les fonctions d'aide au parking intégrant l'alerte d'obstacle, avec les capteurs à ultrasons ;
- les fonctions de parking automatisé Park4U™, vendues à plus de 12 millions d'exemplaires, complétées par la nouvelle fonction de *Remote Parking* (stationnement à distance) permettant de contrôler les manœuvres de parking depuis l'extérieur de son véhicule avec un smartphone ;
- les fonctions de détection d'angle mort, d'aide au changement de voie ainsi que les systèmes détectant les obstacles lors de manœuvres à vitesse réduite qui avertissent le conducteur d'un danger potentiel et permettent à la voiture de freiner automatiquement, tels que le 360 AEB (*Autonomous Emergency Braking* – freinage d'urgence autonome) ;

- les fonctions de visibilité améliorée sur une base multi-caméras : 360 Vue® (vision de l'environnement proche du véhicule) qui procure une visibilité maximale dans les conditions critiques (notamment croisement sans visibilité ou à la sortie d'une place de parking) ou 360 Vue® 3D qui permet une vision panoramique en 3D tout autour du véhicule ;
- la fonction de détection de la pluie, de la lumière et de l'humidité activée par des capteurs à infrarouge ;
- les fonctions d'alerte de sortie de voie, de détection des panneaux de signalisation et de commutation automatique pleins phares/feux de croisement, de freinage d'urgence grâce aux caméras frontales qui représentent un élément majeur de la conduite automatisée ;
- les fonctions de freinage d'urgence en milieu urbain, de conduite en situation d'embouteillage et de stationnement automatique avec le scanner laser (capteur lidar). Valeo sera le premier équipementier à lancer en série en 2017 cette technologie pour automobile.

Tous ces systèmes rendent la conduite plus confortable et plus sûre, et, en fluidifiant le trafic, contribuent à la réduction des émissions de CO₂.

Véhicules connectés

Le Groupe de Produits Véhicules connectés couvre l'ensemble des solutions de connectivité de la voiture :

- connectivité courte distance, dont les systèmes d'accès et de démarrage mains libres (télécommandes, capteurs, récepteurs et dispositifs anti-démarrage) qui connaissent une forte progression sur tous les marchés ;
- connectivité à grande portée avec les boîtiers télématiques permettant de connecter le véhicule au réseau mobile.

Il propose également des systèmes innovants permettant d'intégrer les nouveaux usages liés aux smartphones, tels que l'auto-partage et le parking à distance.

Contrôles intérieurs

Le Groupe de Produits Contrôles intérieurs est *leader* mondial dans le domaine des interfaces homme-machine. S'appuyant sur une longue expérience et une connaissance approfondie des architectures de véhicule, ce Groupe de Produits développe des solutions innovantes, de haute qualité perçue et au design valorisant aussi bien pour les marchés haut de gamme que pour les marchés de masse et émergents.

Il comprend :

- les systèmes d'interface avec le conducteur et les passagers (interface homme-machine), allant de l'interrupteur simple jusqu'aux écrans tactiles. Ces nouvelles interfaces interagissent avec les systèmes de climatisation et les applications multimédia tout en maintenant sécurité, ergonomie et facilité d'utilisation ;

- les afficheurs tête haute, présentant les informations de conduite dans le champ de vision du conducteur ;
- les modules haut de colonne qui représentent le nœud de la communication électronique entre les fonctions de sécurité et l'électronique centrale de l'habitacle ;
- les commandes intelligentes au volant permettant une interaction intuitive particulièrement adaptée pour les phases de conduite manuelle, automatique et leurs transitions ;
- les capteurs de direction (capteurs d'angle et capteurs de couple) ;
- les caméras intérieures qui sont amenées à se développer très rapidement, tirées à la fois par le besoin de surveillance du conducteur et des passagers pour la conduite automatisée et par les attentes de personnalisation liées au véhicule connecté.

Faits marquants 2016

- Acquisition de peiker afin de renforcer le *leadership* de Valeo dans le domaine du véhicule autonome et connecté et de proposer de nouveaux systèmes télématiques dotés de fonctions de connectivité à haut débit et de cyber sécurité.
- Prises de participation dans le capital de CloudMade, société spécialisée dans le développement de solutions intelligentes et innovantes pour l'automobile et de Navya, spécialisée dans la conception de navettes électriques, 100 % autonomes.
- *Active Safety* (sécurité active) : renforcement de l'activité en Chine, avec plusieurs contrats signés chez des constructeurs chinois, ainsi qu'au Japon avec des contrats de développement stratégique avec un constructeur, incluant la fusion de plusieurs scanners laser Valeo SCALA™ (LiDAR *cocoon*) et d'une caméra frontale. Ces contrats ouvrent la porte à de futures collaborations en lien avec la conduite autonome.
- Caméra de surveillance du conducteur et système de reconnaissance gestuelle : premiers contrats chez un constructeur américain.
- Activité microphones dans l'habitacle : plusieurs prises de commandes suite à l'intégration de peiker parallèlement au développement de la télématique.
- Développement du nouveau Centre technique de la mobilité Valeo à San Francisco ayant permis des prises de marchés significatives auprès des nouveaux acteurs de la mobilité urbaine : scanner laser Valeo SCALA™, caméras, caméras de surveillance du conducteur, systèmes à ultrasons, modules plafonniers intégrant des microphones peiker.
- Lancement du « Remote parking » (commande de stationnement à distance depuis un Smartphone) équipé d'un système à ultrasons et de caméras (Mercedes classe E), démontrant le savoir-faire de Valeo en termes de fusion de capteurs. Valeo a aussi piloté le développement de l'interface Smartphone grâce à ses compétences en connectivité.
- Lancement commercial avec Capgemini de l'offre Mov'InBlue™, solution de réservation et de gestion de flotte sécurisée basée sur la technologie de clé intelligente Valeo InBlue™ permettant le verrouillage, déverrouillage et démarrage de son véhicule depuis son smartphone.
- Présentation des dernières innovations du Pôle, notamment dans le domaine du véhicule connecté et automatisé dont le laser scanner Valeo SCALA™ et le cockpit Valeo Mobius™ 2, lors des principaux salons automobile ou électronique mondiaux : Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas (États-Unis), Consumer Electronics Show Asie de Shanghai (Chine), salon automobile de Pékin (Chine), Mondial de l'Automobile de Paris (France).

Tendances du marché et perspectives

La croissance du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite est portée par trois vagues simultanées d'innovation pour une mobilité intuitive, plus sûre et plus connectée :

■ conduite plus automatisée :

- les constructeurs et équipementiers sont pleinement engagés dans la course pour le véhicule automatisé. Les programmes des constructeurs prévoient une mise sur le marché aux alentours de 2020 pour les premiers niveaux d'automatisation partielle, ce qui nécessite des aides à la conduite plus performantes permettant au véhicule de prendre en charge des situations de conduite toujours plus complexes pour plus de sécurité et de confort. Par ailleurs, les nouveaux acteurs de la mobilité prévoient aussi à l'horizon 2020-2025 le déploiement des premiers véhicules autonomes sans chauffeur intégrant des solutions techniques « clés en main » dans des architectures de véhicules existants. Le véhicule automatisé s'accompagne par conséquent de nouveaux défis en matière de stratégie de détection, d'algorithmes de contrôle ou encore d'interaction entre le véhicule et ses occupants, entre véhicules, et avec les infrastructures,
- l'automatisation des véhicules est une source d'opportunités car, en fonction des niveaux d'autonomie, elle nécessite une redondance des capteurs (à ultrasons, caméras, radars, scanner laser) et augmente ainsi la valeur (le contenu) par véhicule pour Valeo. Ainsi, l'accroissement du niveau d'automatisation des véhicules (d'un niveau d'automatisation partielle à un niveau d'automatisation élevée voire totale) permet une multiplication par 10 du contenu de Valeo par véhicule, sur la base des prix connus des technologies en 2016 ;

■ conduite plus connectée :

- le véhicule connecté interagit de plus en plus avec le monde digital et notamment les données du *cloud* (entrant et sortant), ce qui ouvre des perspectives de nouvelles fonctions et de nouveaux modèles économiques dans lesquels le véhicule de demain offrira des solutions de mobilité novatrices. Ce marché se caractérise par le déploiement des normes eCall, la définition des standards de communication de véhicule à véhicule et de véhicule à infrastructure ainsi que des plates-formes digitales offrant des services à valeur ajoutée aux conducteurs, gestionnaires de flottes, constructeurs et équipementiers. La télématique est au cœur de cette transformation ;

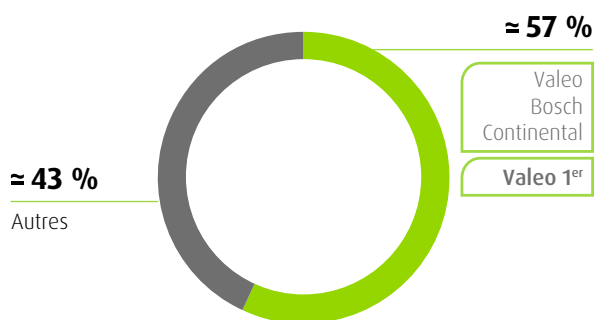
■ conduite plus intuitive :

- les interfaces homme-machine permettent de simplifier la tâche de conduite tout en apportant les nouvelles fonctionnalités attendues pour une mobilité plus intuitive, intelligente, connectée et efficace pour les passagers et le conducteur. La personnalisation et l'amélioration de la facilité d'usage des interfaces homme-machine, domaine dans lequel le Pôle est *leader*, demandent d'innover sur les technologies, le design et l'ergonomie. Le défi consiste à trouver un juste équilibre entre la mise à disposition de nouvelles fonctionnalités et la sécurité du conducteur, des passagers et des autres usagers de la route,

- l'ensemble des autorités, des régions et des instituts de certification travaillent à un renforcement de la sécurité des nouveaux véhicules. De nouvelles technologies telles que les capteurs de proximité et les détecteurs de gestes ou du regard peuvent compléter les systèmes de surveillance du conducteur et pourront être étendues à l'ensemble de l'habitacle. Cette tendance, valable pour toutes les gammes de véhicules, a été anticipée par Valeo.

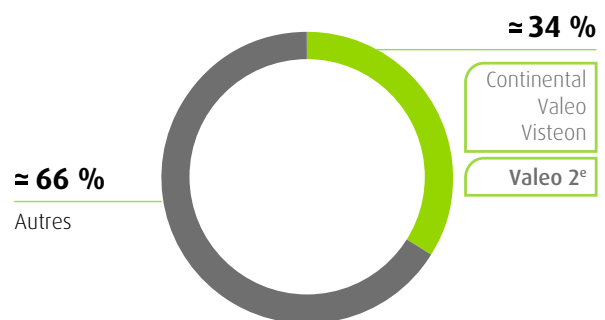
► PRINCIPAUX CONCURRENTS SUR LE MARCHÉ DES SYSTÈMES D'AIDE À LA CONDUITE ET DES CONTRÔLES INTÉRIEURS ⁽¹⁾

Systèmes d'aide à la conduite



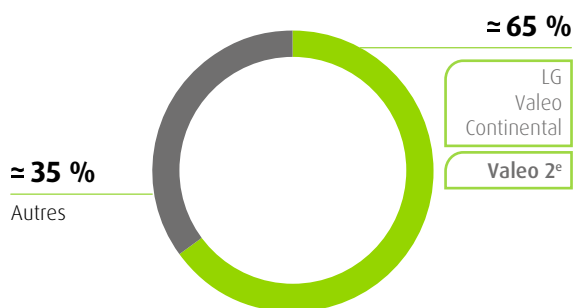
Part de marché des trois premiers acteurs en légère hausse par rapport à 2015.

Systèmes de contrôles intérieurs



Part de marché des trois premiers acteurs stable par rapport à 2015.

Télématique



(1) En part de marché, estimations Valeo.

1.3.2 Systèmes de Propulsion

- Chiffre d'affaires : **4,0** milliards d'euros, soit **24 %** du chiffre d'affaires du Groupe
Chiffre d'affaires première monte en croissance de **10 %** à périmètre et taux de change constants
- EBITDA ⁽¹⁾ : **534** millions d'euros, soit **13,3 %** du chiffre d'affaires
- Frais de Recherche et Développement nets de **183** millions d'euros



FAITS MARQUANTS 2016

- De nombreux projets lancés en Chine sur l'ensemble des Lignes de Produits : *leader* sur les machines électriques à courroie et convertisseurs DC/DC 48 V.
- Premier projet sur le calculateur de transmission et calculateur de direction assistée électrique et nouveau projet de chargeur haute puissance.
- Compresseur de suralimentation électrique (*Electric supercharger*) récompensé par un PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Award. Premier démarrage série mondial en 2016 pour un grand constructeur allemand.
- Création de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH.
- Inauguration du laboratoire de batteries avec l'université de Shanghai JiaoTong (Chine) dans le but d'anticiper les évolutions futures pour apporter les solutions technologiques appropriées.
- Inauguration du Powerlab (accélérateur d'innovation) sur le site de Cergy-Pontoise (France) – siège du Pôle.

TENDANCES ET PERSPECTIVES

La croissance du Pôle est portée par trois vagues continues d'innovation visant à la réduction des émissions de CO₂ et l'optimisation de l'efficacité énergétique des véhicules tout en garantissant un plaisir de la conduite inégalé :

- **moteurs et transmissions intelligents** : le confort des transmissions automatisées séduit de plus en plus de conducteurs. L'évolution des systèmes d'aide à la conduite (autre tendance forte du marché) nécessite de recourir à des systèmes de boîtes de vitesses automatisées. Elles améliorent le confort de conduite pour le conducteur, que ce soit par l'intermédiaire d'une transmission avec un convertisseur de couple ou d'une transmission à double embrayage ;
- **électrification moyenne puissance** : la pression croissante pour réduire les émissions de CO₂ des véhicules en diminuant la consommation de carburant conduit les constructeurs à se tourner de plus en plus vers des solutions d'électrification pour leurs systèmes de propulsion. Les solutions de moyenne puissance présentent un compromis coût/performance des plus intéressants ;
- **électrification haute puissance** : la pollution en milieu urbain est devenue une préoccupation mondiale et les mesures mises en place pour la limiter ne cessent de croître. Les systèmes de propulsion de forte puissance électrique sont une réelle technologie d'avenir, en permettant aux véhicules de se déplacer en milieu urbain en mode zéro émission.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Description du Pôle

Le Pôle Systèmes de Propulsion développe des solutions de propulsion innovantes, conçues pour réduire les émissions de CO₂ et la consommation de carburant, tout en préservant les performances et le plaisir de la conduite.

Le Pôle Systèmes de Propulsion, composé de quatre Groupes de Produits (Systèmes électriques, Systèmes de transmission, Systèmes moteur à combustion et Électronique), est organisé autour des trois activités suivantes :

- électrification ;
- automatiser la transmission ;
- moteur propre.

Électrification

Valeo propose des solutions d'électrification des véhicules, moyenne et haute puissance, allant des solutions d'hybridation légère (de 12 à 48 V) aux solutions de haute puissance (> 60 V) pour véhicules hybrides rechargeables et véhicules électriques :

- solutions abordables d'hybridation légère 12 V à destination des segments généralistes – véhicules hybrides d'entrée de gamme. Les solutions hybrides d'entrée de gamme sont conçues pour des véhicules urbains standards équipés d'une batterie 12V. Valeo fournit le compresseur de suralimentation électrique 12 V qui permet de réduire la cylindrée du moteur et l'alternateur à courroie 12 V qui assure la fonction *Stop-Start*. Il permet également de récupérer de l'énergie au freinage, avec pour objectifs toujours plus de confort et moins d'émissions de CO₂. C'est une solution économique pour un usage quotidien limité du véhicule ;
- solutions abordables d'hybridation légère 48 V à destination des véhicules polyvalents, conçues pour les véhicules équipés d'une architecture avec une batterie 48 V, en parallèle de la batterie 12 V standard. En offrant davantage de possibilités techniques, ces solutions rendent possibles davantage d'usages. En fonction des architectures des véhicules, Valeo fournit un compresseur de suralimentation électrique 48 V, un convertisseur DC/DC, une machine électrique 48 V positionnée sur la courroie moteur (alternateur-démarrageur), dans la boîte de vitesses et/ou sur l'essieu arrière du véhicule. Cette combinaison de produits offre un freinage régénératif hautement efficace, qui peut être complété par un mode hybride quatre roues motrices pour les routes accidentées et un mode zéro émission pour les manœuvres à vitesse réduite. C'est une solution abordable pour un usage familial car elle combine les avantages pour les courtes et longues distances en améliorant le confort, la consommation de carburant et la réduction des émissions de CO₂ ;
- solutions de haute puissance au-delà de 60 V pour les segments hybrides rechargeables *premium*, développées par la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH, et à destination de l'auto partage. Valeo contribue à l'évolution des hybrides rechargeables qui associent les bénéfices du moteur thermique et d'une chaîne de traction électrique en développant des composants haute puissance tels que l'onduleur, le chargeur de batterie, le convertisseur

DC/DC, la machine électrique positionnée sur l'arbre moteur, dans la boîte de vitesses ou sur l'essieu arrière avec, si besoin, un système de transmission. L'objectif est d'assurer des performances plus élevées, une réduction de la consommation de carburant et plus de confort pour le conducteur. Le véhicule a une autonomie électrique pouvant aller jusqu'à 50 km (en fonction de la capacité de la batterie) et permet une réduction des émissions de CO₂ significative qui est l'un des axes stratégiques de Valeo. C'est une solution adaptée à un usage polyvalent du véhicule ;

- solutions à zéro émission de CO₂ à destination des véhicules électriques urbains (de l'entrée de gamme au haut de gamme) ainsi qu'en auto-partage. L'électricité étant la seule source d'énergie qui alimente le véhicule, une batterie de capacité importante est indispensable. L'objectif est d'assurer des performances plus élevées, une longévité accrue de la batterie et plus de confort pour le conducteur. C'est la solution idéale pour les courtes distances du quotidien.

Automatisation de la transmission

L'automatisation de la transmission est une tendance de plus en plus forte du marché mondial ; plusieurs technologies y contribuent : boîtes de vitesses automatiques, semi-automatiques et à double embrayage.

Valeo offre plusieurs gammes de produits assurant l'automatisation des transmissions pour réduire la consommation de carburant et améliorer le confort de conduite :

- gamme d'embrayages pour tous types de boîtes de vitesses automatiques :
 - le convertisseur de couple de Valeo réduit les émissions de CO₂ et améliore les performances des boîtes automatiques avec son faible encombrement axial, ses performances hydrauliques élevées (capacité d'absorption optimisée selon l'application et pour des émissions de CO₂ réduites) et son niveau élevé de standardisation (gamme étendue de capacité d'absorption couverte par les mêmes roues de la turbine et de la pompe),
 - le double embrayage à sec de Valeo apporte une réponse optimale aux attentes du consommateur et aux objectifs sur le CO₂. Il assure la continuité de l'accélération sans rupture de couple, à l'instar d'une transmission automatique. Il réduit la consommation et les émissions nocives en diminuant les frottements parasites grâce à un système de réduction de pression autour des disques des embrayages. En outre, le haut rendement de la boîte de vitesses à engrenages contribue au plaisir de la conduite du fait de la rapidité de la réponse du système et de l'efficacité des stratégies de contrôle. De plus, le cheminement spécifique du flux d'huile de refroidissement permet de contrôler parfaitement la température des embrayages,
 - le double embrayage humide, comme le double embrayage à sec, assure la continuité de l'accélération sans rupture de couple, à l'instar d'une transmission automatique, et contribue au plaisir de conduire grâce à la rapidité de

la réponse du système et l'efficacité des stratégies de contrôle. Il permet le contrôle du couple assuré par les appareils de libération de la pression autour des pistons et une grande capacité de refroidissement grâce au design spécifique du flux ;

- gamme d'actionneurs :
 - les actionneurs assurent le mouvement ou le contrôle d'un mécanisme ou d'un système. Valeo propose une gamme d'actionneurs électromécaniques et électrohydrauliques. Les actionneurs Valeo (e-embrayage, maître-cylindre d'embrayage, cylindre récepteur d'embrayage) permettent de réduire les déperditions mécaniques et thermiques avec un faible courant de maintenance ;
- gamme d'amortisseurs contre le bruit, les vibrations et les à-coups pour tous types de boîtes de vitesses :
 - le double volant amortisseur améliore le confort de conduite grâce à un excellent filtrage à très faible rotation sur les moteurs à bas régime. De ce fait, il est parfaitement adapté aux nouvelles offres de motorisations essence et diesel équipés de systèmes de suralimentation,
 - l'amortisseur à lames est une nouvelle solution de réduction des vibrations par une raideur variable. Cet amortisseur à lames n'a pas d'hystérésis due à la vitesse et au couple.

Moteur propre

Valeo propose plusieurs niveaux de solutions de vannes EGR (*Exhaust Gas Recirculation* – vannes de recyclage des gaz d'échappement) pour réduire les émissions de CO₂ et autres particules nocives :

- premier niveau de solution : depuis plus de quinze ans, Valeo innove pour proposer les meilleures vannes EGR afin d'assurer un recyclage optimal des gaz d'échappement et réduire les émissions de CO₂ et autres particules nocives pour rendre plus propres les moteurs à combustion ;
- deuxième niveau de solution : un module d'admission d'air développé par Valeo qui intègre un refroidisseur d'air de suralimentation à eau (WCAC) et une vanne EGR haute pression. Il collecte les gaz d'échappement recyclés, les mélange avec l'air frais, refroidit les gaz mélangés par le biais du refroidisseur d'air de suralimentation, puis les réinjecte dans chaque cylindre. Cette solution assure la réduction de la consommation de carburant et du niveau des émissions polluantes ;
- troisième niveau de solution : un système qui associe un compresseur de suralimentation électrique au module d'admission d'air, refroidisseur d'air de suralimentation à eau (WCAC) et vanne EGR. Ceci permet d'améliorer le couple à bas régime et ainsi l'efficacité des moteurs turbo suralimentés, ce qui induit une amélioration du comportement du véhicule en accélération. Le compresseur de suralimentation électrique est piloté par un moteur électrique lequel assure un temps de réponse bien plus rapide que le turbo conventionnel. Il constitue une révolution majeure en termes d'émissions de CO₂, et d'autres émissions nocives, tout en conservant le dynamisme du moteur et le plaisir de conduire. Cette innovation permet aussi de réduire considérablement la cylindrée des moteurs à combustion, et par conséquent la consommation de carburant. Cette solution s'adapte à la fois aux moteurs essence et diesel.

Faits marquants 2016

D'une manière générale, l'année 2016 a été marquée par des retours très positifs de tous les constructeurs sur les *roadmaps* (feuilles de route) produits du Pôle à l'occasion des différents événements organisés par le Groupe.

Électrification

- Forte croissance des architectures électriques en 48 V.
- De nombreux projets lancés en Chine sur l'ensemble des Lignes de Produits : *leader* sur les machines électriques à courroie et convertisseurs DC/DC 48 V.
- Premier projet de calculateur de transmission et calculateur de direction assistée électrique et nouveau projet de chargeur haute puissance.
- Création de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH.
- Prise de commande importante pour des onduleurs et moteurs haute puissance pour des véhicules hybrides.
- Forte croissance pour les chargeurs de batterie notamment sur le marché chinois.
- Inauguration du laboratoire de batteries avec l'université de Shanghai JiaoTong (Chine), dans le but d'anticiper les évolutions futures pour apporter les solutions technologiques appropriées.

Automatisation de la transmission

- Prise de commande pour un double embrayage à sec chez un constructeur asiatique majeur.
- Prise de commande pour un double embrayage humide chez un constructeur européen majeur.
- Début de production des garnitures d'embrayage en Chine.
- Début de production de commandes hydrauliques en Chine.
- Nommé meilleur fournisseur par SAGW (Shanghai Automobile Gear Works) pour sa performance en termes de qualité, coût, délai.

Moteur propre

- Premier démarrage série mondial d'un compresseur de suralimentation électrique pour un constructeur allemand premium.
- Compresseur de suralimentation électrique récompensé par un PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Award.
- Démarrage de deux nouveaux projets sur des boîtiers papillons pour équiper des moteurs à essence en Chine.
- Renforcement du portefeuille clients du Pôle avec deux nouveaux constructeurs *premium* pour des développements de capteurs.

Tendances du marché et perspectives

La croissance du Pôle Systèmes de Propulsion est portée par trois vagues continues d'innovation visant à la réduction des émissions de CO₂ et l'optimisation de l'efficacité énergétique des véhicules tout en garantissant un plaisir de la conduite inégalé :

- **moteurs et transmissions intelligents** : le confort des transmissions automatisées séduit de plus en plus de conducteurs. L'évolution des systèmes d'aide à la conduite – autre tendance forte du marché – nécessite de recourir à des systèmes de boîtes de vitesses automatisées. Ces deux effets engendrent une croissance soutenue dans le domaine des transmissions. La position de Valeo sur ce marché – numéro 2 mondial – et l'enrichissement de son offre produits – notamment avec les actionneurs pour les boîtes de vitesses à double embrayage – permettent au Groupe de bénéficier à plein des effets de cette vague d'innovations avec un contenu par voiture multiplié par deux par rapport à une transmission manuelle (prix et technologies disponibles en 2016) ;
- **électrification moyenne puissance** : la pression croissante pour réduire les émissions de CO₂ des véhicules en diminuant la consommation de carburant conduit les constructeurs à

se tourner de plus en plus vers des solutions d'électrification pour leurs systèmes de propulsion. Les solutions de moyenne puissance présentent un compromis coût/performance des plus intéressants, raison pour laquelle leur adoption par le marché va continuer à croître. Fort de sa position de numéro 1 mondial dans ce domaine, et ayant développé de nouvelles solutions technologiques anticipant les besoins futurs des constructeurs, Valeo est en situation idéale pour en récolter les bénéfices avec un contenu par voiture allant jusqu'à tripler par rapport à un moteur à combustion interne traditionnel (prix et technologies disponibles en 2016) ;

- **électrification haute puissance > 60 V** : la pollution en milieu urbain est devenue une préoccupation mondiale et les mesures mises en place pour la limiter ne cessent de croître. Les systèmes de propulsion de forte puissance électrique sont une réelle technologie d'avenir, permettant aux véhicules de se déplacer en milieu urbain en mode zéro émission. La coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH permet de proposer une offre produits complète pour répondre aux attentes de cette vague d'innovations engendrant une multiplication jusqu'à neuf fois supérieure au contenu par véhicule d'un moteur à combustion interne traditionnel (prix et technologies disponibles en 2016).

► PRINCIPAUX CONCURRENTS SUR LE MARCHÉ DES SYSTÈMES DE TRANSMISSION ET DES SYSTÈMES ÉLECTRIQUES ⁽¹⁾

Systèmes de transmission



Part de marché des trois premiers acteurs en légère augmentation par rapport à 2015.

Systèmes électriques



Part de marché des trois premiers acteurs stable par rapport à 2015.

(1) En part de marché, estimations Valeo.

1.3.3 Systèmes Thermiques

- Chiffre d'affaires : **4,6** milliards d'euros, soit **28 %** du chiffre d'affaires du Groupe
Chiffre d'affaires première monte en croissance de **10 %** à périmètre et taux de change constants
- EBITDA ⁽¹⁾ : **463** millions d'euros, soit **10 %** du chiffre d'affaires
- Frais de Recherche et Développement nets de **184** millions d'euros



FAITS MARQUANTS 2016

- Prises de commandes record.
- Contrats significatifs pour le marché des véhicules électrifiés sur des produits moteurs de la croissance du Pôle : pompe à chaleur, compresseur électrique, refroidissement de batteries de véhicules électriques.
- Création d'un nouveau Groupe de Produits, Systèmes thermiques bus (à la suite de l'acquisition de Spheros) : pénétration du marché des autobus en forte croissance.

TENDANCES ET PERSPECTIVES

Trois vagues successives d'innovation soutiennent la croissance du Pôle :

- **réduction des émissions des moteurs à combustion interne** : développement du marché des refroidisseurs d'air de suralimentation et recirculation des gaz d'échappement ;
- **autonomie et fiabilité des véhicules électriques** : compresseurs électriques de climatisation, gestion thermique des batteries et pompes à chaleur ;
- **santé et bien-être à bord** : enrichissement de l'offre sur les systèmes de chauffage et de climatisation et la qualité de l'air.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Description du Pôle

Le Pôle Systèmes Thermiques développe et fabrique des systèmes, des modules et des composants assurant la gestion de l'énergie thermique du groupe motopropulseur ainsi que le confort dans l'habitacle, durant toutes les phases d'utilisation du véhicule et pour tous les types de motorisation.

Ces systèmes contribuent de manière significative à la réduction de la consommation de carburant, à la baisse des émissions de CO₂, de gaz polluants et de particules nocives générées par les véhicules équipés de moteurs à combustion interne. Ils participent également à l'optimisation de l'autonomie et de la durée de vie des batteries pour les véhicules hybrides et électriques. Ils assurent un confort optimal des usagers pendant toutes les phases d'utilisation du véhicule et garantissent leur protection contre les polluants et particules nocives présents dans l'atmosphère.

Le Pôle Systèmes Thermiques est composé de cinq Groupes de Produits :

- Systèmes thermiques habitacle ;
- Systèmes thermiques du groupe motopropulseur ;
- Systèmes thermiques compresseur ;
- Systèmes thermiques face-avant ;
- Systèmes thermiques bus.

Systèmes thermiques habitacle

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques habitacle développe principalement les systèmes et les composants qui assurent le confort de tous les occupants du véhicule quels que soient la saison et le type de propulsion, qu'il s'agisse de véhicules à combustion interne, hybrides ou électriques. Ils sont conçus de façon à optimiser le confort thermique à bord et ainsi le bien-être des passagers mais aussi à réduire leur masse, leur encombrement et leur propre consommation énergétique, contribuant ainsi à la réduction significative des émissions de CO₂ du véhicule. Ce Groupe de Produits propose également des solutions actives pour répondre aux préoccupations croissantes en matière de qualité de l'air (protection contre les allergènes, particules, gaz, etc.) et de personnalisation de l'habitacle grâce au design olfactif.

Appareils de chauffage et de climatisation traditionnels

Du simple appareil de chauffage à commande manuelle aux solutions haut de gamme à commande électronique, l'appareil de chauffage et de climatisation (HVAC, *Heating, Ventilation, Air Conditioning*) peut être adapté à chaque type de véhicule. Les versions les plus élaborées sont équipées d'un chauffage additionnel électrique et d'une fonction multizone, ce qui permet d'adapter le confort thermique aux besoins individuels de chacun des passagers, tout en l'améliorant dans les conditions extrêmes.

Par ailleurs, Valeo développe des architectures HVAC compactes et allégées pour répondre au besoin d'optimisation de l'espace dans le véhicule, permettant davantage de liberté au niveau de la planche de bord.

Les réfrigérants utilisés dans les systèmes de climatisation répondent aux dernières normes en vigueur sur le plan environnemental. Valeo a complété son offre avec les systèmes de climatisation utilisant du R1234yf ainsi que du R744 (dioxyde de carbone).

Bien-être et qualité de l'air

Pour retenir les particules et neutraliser les gaz nocifs avant leur entrée dans l'habitacle, le Groupe de Produits propose :

- des capteurs de pollution permettant de détecter la pollution extérieure et intérieure ;
- une gamme élargie de filtres d'habitacle dont un filtre combiné à très haute efficacité. Ce dernier retient les particules fines (< 0,5 µm de diamètre) avec plus de 98 % d'efficacité et complète la gamme existante qui comprend notamment un filtre aux propriétés anti-allergènes ;

afin de protéger activement les passagers.

Pour accroître le confort et le bien-être dans l'habitacle du véhicule, il offre également :

- un diffuseur de fragrances pour une expérience sensorielle personnalisée pour le conducteur et ses passagers. Valeo développe actuellement un module complet qui pourra diffuser la fragrance idéale, relaxante dans les embouteillages ou énergisante pour prévenir la somnolence au volant.

Appareils de chauffage et climatisation pour véhicules hybrides et électriques

Pour répondre à l'optimisation des moteurs conventionnels et à l'émergence de motorisations hybrides et électriques ainsi qu'au besoin de maintenir le confort thermique, Valeo propose :

- une gamme complète de résistances électriques haute performance avec différents niveaux d'intégration de l'électronique de pilotage afin de répondre à tous les besoins de chauffage, et notamment le besoin de chauffage électrique additionnel en hiver ;
- une gamme d'évaporateurs stockeurs d'énergie compacts qui permettent de maintenir le confort thermique lorsque le moteur est coupé pour les véhicules équipés de *Stop-Start* et *mild-hybrid* (hybridation « douce ») ;
- pour les véhicules purement électriques, des systèmes de chauffage thermodynamique basés sur le principe de la pompe à chaleur qui réduisent le besoin en énergie électrique puisée dans les batteries et permettent ainsi d'assurer le confort thermique de l'habitacle sans pénaliser l'autonomie du véhicule.

Systèmes thermiques du groupe motopropulseur

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques du groupe motopropulseur développe les systèmes nécessaires à la gestion optimale de l'énergie thermique, indispensable pour assurer le fonctionnement optimal du groupe motopropulseur en termes de réduction de la consommation de carburant, des émissions de CO₂, des gaz polluants et des particules toxiques.

Les systèmes et composants sont développés dans le but d'optimiser la performance, de réduire le poids ainsi que l'encombrement et de garantir une gestion énergétique optimale.

Ces systèmes peuvent être composés d'échangeurs, d'un groupe motoventilateur placé en face-avant du véhicule, de vannes de distribution et de pompes.

On distingue les circuits :

- de gestion de la température du moteur ;
- de refroidissement d'air de suralimentation des moteurs turbochargés (CAC) ;
- de refroidissement des gaz d'échappement recyclés (EGR) ;
- de refroidissement d'huile (moteur, transmission...) ;
- de climatisation (condenseur, évaporateur et radiateur de chauffage) ;
- de refroidissement des batteries et de l'électronique de puissance des véhicules électrifiés.

L'offre du Groupe de Produits Systèmes thermiques du groupe motopropulseur comprend notamment :

- un système d'admission d'air directement fixé sur le moteur (essence ou diesel) qui permet une intégration optimale des échangeurs. Cette technologie a été primée aux PACE (*Premier Automotive Suppliers Contribution to Excellence*) Awards ;
- un condenseur refroidi à l'eau qui accroît le confort de climatisation tout en offrant une grande flexibilité d'intégration. Par ailleurs, il permet d'optimiser le fonctionnement d'une pompe à chaleur pour augmenter l'autonomie des véhicules électrifiés. Cette innovation a également été primée aux PACE Awards ;
- une gamme complète de technologies de régulation thermique des batteries haute tension Li-Ion pour les motorisations hybrides et électriques, qui vont des modules de refroidissement par air jusqu'à des solutions de refroidissement à tubes ou à plaques intégrées ou non au pack batterie afin de garantir la fiabilité et la durée de vie des batteries électriques du véhicule ;
- un dispositif de récupération d'énergie à l'échappement pour des moteurs hybrides qui permet d'accélérer la montée en température et d'améliorer le confort.

La recherche permanente d'efficacité crée un besoin de composants innovants qui sont source de croissance continue pour l'activité. Les systèmes avancés visant à la récupération des pertes thermiques du groupe motopropulseur, à sa conversion en énergie réutilisable ou à son stockage, renforcent cette croissance.

Systèmes thermiques compresseur

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques compresseur développe et produit les compresseurs pour des systèmes de climatisation efficaces. Le compresseur est un élément essentiel du système de climatisation de l'habitacle.

Valeo offre une gamme complète adaptée à tous types de véhicule et de motorisation :

- des compresseurs économiques à cylindrée fixe ou variable, à entraînement mécanique à pistons ou à palettes ;
- des compresseurs à cylindrée variable et contrôle externe particulièrement adaptés à la réduction de la consommation du véhicule et des émissions de CO₂ ;
- des compresseurs universels et robustes pour poids lourds, bus et véhicules industriels ;
- des compresseurs électriques à technologie spirale pour véhicules hybrides et électriques.

Ces produits sont compatibles avec tous les réfrigérants utilisés dans l'industrie automobile.

Systèmes thermiques face-avant

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques face-avant conçoit et fabrique des modules qui font partie intégrante de la structure du véhicule.

Les modules sont constitués d'une façade avant technique, partie intégrante de la carrosserie, qui participe à la rigidité structurelle du véhicule et qui supporte tous les composants se trouvant à l'avant du véhicule tels que le module de refroidissement, les projecteurs, les absorbeurs d'énergie pour la protection des piétons, la poutre chocs et protection piéton, le radar, etc.

Valeo développe, en particulier, la façade avant technique ainsi que la poutre chocs et les absorbeurs d'énergie pour répondre aux exigences des clients et aux réglementations relatives au crash et à la protection du piéton. D'autres composants sont intégrés dans la face-avant avec des solutions intelligentes pour optimiser les performances du système. Ils sont conçus en collaboration avec le client et ses différents groupes de produits couvrant le périmètre complet du module.

Valeo propose des technologies innovantes qui permettent de réduire significativement la masse des faces-avant pour tous les segments de véhicules et de réduire ainsi les émissions de CO₂.

Le Groupe de Produits développe également des systèmes de volets pilotés qui régulent les flux d'air traversant les échangeurs en face-avant et améliorent l'aérodynamique du véhicule. Ils contribuent ainsi à la réduction de sa consommation de carburant et des émissions de CO₂.

Systèmes thermiques bus

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques bus, créé en 2016 suite à l'acquisition de Spheros, développe et produit des solutions sur mesure, à coûts optimisés pour la gestion intelligente de l'air dans tous types d'autobus. Sa longue expérience et une approche système globale lui permettent d'offrir des systèmes de chauffage et de climatisation, des toits ouvrants, des systèmes de gestion thermique de l'habitable à des clients partout dans le monde, adaptés à des conditions climatiques locales très différentes. Son portefeuille produits s'étend des concepts fonctionnels aux réseaux CAN (*Controller Area Network*), avec l'accent sur la modularité. Son *leadership* technique lui permet de fournir tous les principaux constructeurs d'autobus ainsi que les opérateurs de grandes flottes de véhicules.

Le Groupe de Produits développe et produit :

- des systèmes de chauffage et de climatisation pour des *minibus*, *midibus*, *citybus*, cars, bus de transit et scolaires ainsi que des autobus à impériale. La gamme comprend des grands modules puissants pour des conditions climatiques extrêmes, des unités de climatisation placées sur le toit du véhicule et des climatiseurs split, avec des capacités de refroidissement allant de 17 à 54 kW. Ces systèmes de chauffage et de climatisation sont adaptés à tous types de motorisation : thermique, essence, hybride et électrique. Des systèmes de chauffage tels que des pompes à chaleur améliorées et des chauffages additionnels à coefficient de température positif sont également disponibles ;
- des systèmes de chauffage à efficacité et durabilité accrues, à faible coût et faisant appel à des sources d'énergie alternatives, le tout associé à une facilité de maintenance pour répondre à des exigences de bien-être et des considérations écologiques toujours plus élevées ;
- des systèmes de ventilation et toits ouvrants simples, durables et nécessitant peu de maintenance qui peuvent, entre autres, simplement expulser l'air vicié au moyen de ventilateurs intégrés quand l'autobus est à l'arrêt. Ils contribuent efficacement au bien-être des passagers, à la diminution de la fatigue du chauffeur et à la sécurité des déplacements.

L'électrification des composants des systèmes de chauffage et de climatisation, leur intégration intelligente, leur pilotabilité et leur design compact ont revêtu une importance particulière ces dernières années. Avec son système Valeo Entelligence, le Groupe de Produits travaille sur une approche globale visant à un contrôle plus élevé des composants de climatisation qui prend en compte le profil de conduite et l'énergie disponible. Cette approche contribue ainsi à l'utilisation optimisée des ressources énergétiques, ce qui augmente significativement l'autonomie des autobus hybrides et électriques.

Assurer le confort des passagers est un défi s'agissant de véhicules à large gabarit avec un volume intérieur d'environ 50 m³ (à comparer au 1,5 à 3 m³ pour un véhicule de tourisme).

La chaleur perdue réutilisable limitée des moteurs diesel, les grandes surfaces de fenêtres, des configurations diverses telles que les bus à impériale ou articulés, les zones des véhicules sujettes à différentes influences thermiques, l'utilisation des autobus dans des zones climatiques très diverses dans le monde, les perceptions différentes de confort (jusqu'à 180 passagers homme/femme, âge, etc.) en plus du chauffeur qui fait l'interface entre l'homme et la machine. Tous ces facteurs doivent être pris en compte dans l'élaboration de solutions adaptées, l'objectif étant d'assurer le bien-être et la sécurité de chaque passager et du chauffeur. Outre la réduction d'émissions polluantes, il s'agit de répondre également aux préoccupations croissantes autour de la santé, la qualité de l'air dans l'habitacle et la diminution du niveau sonore.

Faits marquants 2016

Le chiffre d'affaires consolidé 2016 du Pôle Systèmes Thermiques est en croissance de 9,8 %, à périmètre et taux de change constants, par rapport à 2015, ce qui lui permet d'afficher une croissance d'environ 6 points supérieure à celle de la production automobile mondiale. En 2016, l'Asie et l'Amérique du Nord ont été les principaux leviers de cette croissance grâce, notamment, aux Groupes de Produits Systèmes thermiques habitacle et face-avant.

Les nouveaux contrats obtenus avec des constructeurs majeurs à travers le monde ont permis d'augmenter le carnet de commandes du Pôle établissant un record absolu, bien au-dessus du record précédent, notamment en Chine et en Amérique du Nord avec des commandes importantes auprès des constructeurs américains et allemands présents dans ces régions.

Les nouvelles technologies et innovations du Pôle lui ont permis de saisir des opportunités de croissance dans de nombreux domaines :

- une première commande de pompe à chaleur produite en Chine ;
- une première commande pour un compresseur électrique produit en Chine, ce qui démontre la capacité du Pôle à proposer des technologies avancées dans ce domaine ;
- une commande pour l'ensemble de la gestion thermique d'un véhicule électrique ;
- des plans de développement intensifs avec de nombreux clients pour les futures générations de véhicules électriques, visant à optimiser la compacité, la performance et le coût des futures solutions.

Le Pôle s'est appuyé sur son empreinte unique et le développement des plates-formes mondiales chez les constructeurs globaux pour gagner des nouveaux contrats dans toutes les régions en Asie, en Europe et en Amérique du Nord et du Sud.

Tendances du marché et perspectives

La valeur du marché accessible pour le Pôle Systèmes Thermiques devrait afficher une croissance continue de l'ordre de 4,2 % ⁽¹⁾ par an d'ici 2026 avec une valeur par véhicule également en croissance.

Trois vagues successives d'innovation soutiennent cette croissance :

- **réduction des émissions des moteurs à combustion interne** : le durcissement des réglementations relatives aux émissions de CO₂ et de NO_x entraîne le développement du marché des refroidisseurs d'air de suralimentation (CAC et WCAC) et des refroidisseurs de recirculation (EGR), avec une croissance annuelle de 5,5 % ⁽¹⁾ jusqu'en 2026, ainsi que l'adoption de faces-avant à volets pilotés (AGS) avec un doublement du marché en valeur sur les dix prochaines années ;
- **autonomie et fiabilité des véhicules électriques** : elle se poursuit notamment avec l'annonce de nombreux véhicules purement électriques « abordables » offrant de 300 à 500 km d'autonomie. Le marché des compresseurs électriques de climatisation devrait croître au rythme annuel de 20 % ⁽¹⁾ d'ici 2026, celui de la gestion thermique des batteries de traction par un facteur vingt. Ces véhicules exigeront également des systèmes de chauffage additionnel électriques, ainsi que l'adoption de pompes à chaleur pour lesquelles le Pôle offre les échangeurs quels que soient les choix de réfrigérants. Globalement, pour les Systèmes Thermiques, le contenu moyen en valeur par véhicule proposé par Valeo pour les hybrides rechargeables et les purs électriques représente actuellement environ 1,9 fois (prix et technologies 2016) celui des véhicules non hybridés, faisant de ce marché une opportunité de croissance majeure ;
- **santé et bien-être à bord** : l'intérêt croissant pour le confort, le bien-être et la santé à bord conduit le Pôle à enrichir son offre sur la climatisation et la qualité de l'air (capteurs, filtres, modules actifs de purification et de diffusion de fragrance). Pour cette dernière, la croissance du marché d'ici 2026 est évaluée à 30 % ⁽¹⁾ par an, notamment soutenue par une demande forte en Chine en réaction aux effets nocifs de la pollution.

Par ailleurs, les contraintes intrinsèques à tout produit automobile – légèreté, compacité, efficacité énergétique, nouveaux standards et réglementations (fluide, matériaux, tension électrique, etc.) – conduisent à des solutions innovantes mieux valorisées sur le marché telles que les moteurs sans balais (*brushless*), les composants pour réfrigérant R744 (dioxyde de carbone) et les échangeurs thermiques plus efficaces et compacts (condenseurs à eau).

Grâce à l'acquisition de Spheros (devenu le Groupe de Produits Systèmes thermiques bus), le Pôle accède au marché du confort thermique à bord des bus, dont la croissance annuelle moyenne est estimée à 7 % ⁽¹⁾ jusqu'en 2026. À l'instar des véhicules légers, l'électrification progresse fortement dans ce segment. L'offre du Pôle s'enrichira en particulier d'un compresseur électrique de climatisation pour bus électrique.

En conclusion, le Pôle Systèmes Thermiques poursuivra sa croissance dans toutes les régions en développant ses axes stratégiques, notamment par ses offres pour les véhicules électriques (gestion thermique des batteries de traction et pompes à chaleur) et pour la qualité de l'air et le bien-être à bord.

► PRINCIPAUX CONCURRENTS SUR LE MARCHÉ DES SYSTÈMES THERMIQUES ⁽²⁾



En 2016, le groupe Halla Visteon est devenu Hanon System et Mahle a fait l'acquisition de la division Systèmes Thermiques de Delphi. Le marché est dominé désormais par quatre acteurs majeurs.

(1) Estimations Valeo.

(2) En part de marché, estimations Valeo.

1.3.4 Systèmes de Visibilité

- Chiffre d'affaires : **4,6** milliards d'euros, soit **28 %** du chiffre d'affaires du Groupe
Chiffre d'affaires première monte en croissance de **15 %** à périmètre et taux de change constants
- EBITDA ⁽¹⁾ : **645** millions d'euros, soit **13,9 %** du chiffre d'affaires
- Frais de Recherche et Développement nets de **235** millions d'euros



FAITS MARQUANTS 2016

- Généralisation des LED pour l'éclairage extérieur ainsi que l'éclairage d'ambiance dans l'habitacle.
- Faisceau « route » non éblouissant : de plus en plus proposé sur les véhicules grand public en Europe.
- Systèmes d'essuyage électronisés en forte croissance en Europe, en Amérique du Nord et en Chine.
- Basculement des composants du lavage traditionnel (gicleurs sur capot) vers des systèmes d'essuyage embarqués (gicleurs sur bras ou balais).
- Lancement d'une offre publique d'achat sur les actions de la société Ichikoh dans le but d'en prendre le contrôle (clôturée en janvier 2017).

TENDANCES ET PERSPECTIVES

La croissance du Pôle Systèmes de Visibilité est portée par trois vagues successives d'innovation visant à la réduction des émissions de CO₂ et au développement de la conduite intuitive et du véhicule autonome :

- **généralisation de l'éclairage à LED** : accélération du remplacement de l'halogène et du xénon par les solutions LED sur tous les segments ;
- **le système d'essuyage réinventé** : tendance générale vers l'électronisation des moteurs de systèmes d'essuyage pour en réduire le poids et le bruit ; développement du marché seconde monte et digitalisation de fonctionnalités des systèmes d'essuyage ;
- **« experience of traveling »** : nouveaux systèmes de lavage de caméras et autres capteurs nécessaires au développement de la conduite automatisée ; éclairage intérieur d'ambiance avancé et intuitif pour l'amélioration du bien-être du passager et la vie à bord du véhicule.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Description du Pôle

La mission du Pôle Systèmes de Visibilité est de concevoir et de produire des systèmes performants et innovants qui accompagnent le conducteur et ses passagers par tous temps, de jour comme de nuit, et dans leurs différentes activités à bord du véhicule.

Les produits du Pôle Systèmes de Visibilité répondent aux besoins de l'utilisateur, que le véhicule soit en mode manuel ou, prochainement, en mode autonome, notamment :

- en permettant de voir parfaitement la route et d'être vu ;
- en améliorant la sécurité grâce à la transmission intuitive d'informations au conducteur et aux autres usagers de la route par l'éclairage et en assurant la propreté des caméras et autres capteurs optiques ;
- en assurant le confort du conducteur et de ses passagers grâce à des fonctionnalités innovantes d'éclairage intérieur ou d'essuyage et de nettoyage à distance.

En outre, les systèmes proposés se caractérisent par leur optimisation en termes de poids, d'encombrement et de consommation électrique et participent ainsi à la réduction des émissions de CO₂ du véhicule.

Le Pôle Systèmes de Visibilité est composé de deux Groupes de Produits :

- Systèmes d'éclairage ;
- Systèmes d'essuyage.

Systèmes d'éclairage

Valeo développe des solutions d'éclairage intérieur et extérieur adaptées aux besoins spécifiques des constructeurs selon leur volonté de produire des véhicules à haut contenu technologique, séduisants et différenciés mais aussi économiques et sobres à l'usage :

- **des éclairages dynamiques** : après le succès commercial des feux de route sélectifs BeamAtic® PremiumLED sur des véhicules série tels que le Volvo XC90 ou le Ford Edge (en

Europe et en Chine), Valeo a introduit fin 2016 sur l'Audi A3 sa technologie MatrixBeam, solution anti-éblouissement digitale à 15 segments par projecteur. Dernières innovations en matière d'éclairage adaptatif, ces systèmes garantissent sécurité et confort au conducteur avec une précision et un confort toujours plus élevés. Pour la signalisation arrière du véhicule, Valeo développe également des systèmes qui permettent une meilleure communication de véhicule à véhicule en s'adaptant automatiquement aux situations de conduite. Pour l'habitacle enfin, Valeo travaille sur des solutions d'éclairage intérieur multicolore ou monochrome, auto-adaptatifs ou pilotables et ajustables d'un geste de la main ;

- **des éclairages séduisants** : les équipements d'éclairage extérieur ont un rôle prépondérant dans le design d'un véhicule. L'utilisation de feux diurnes à LED ayant permis aux constructeurs de signer leurs véhicules de jour, les nouvelles solutions de code et route à LED développées par Valeo offrent maintenant aux stylistes la possibilité de créer une signature de nuit. Pour l'arrière, Valeo enrichit son offre technologique de solutions à LED pour une liberté de style encore accrue, et développe des solutions à source OLED (diodes électroluminescentes organiques), source de lumière surfacique à l'homogénéité inégalée. Pour l'habitacle enfin, Valeo offre aux constructeurs des solutions d'éclairage d'ambiance et d'éclairage intuitif qui vont accompagner le déploiement de la voiture autonome en offrant aux passagers, libérés de la tâche de conduire, confort et bien-être ;
- **des éclairages économiques** : Valeo a pour ambition constante de rendre accessibles au plus grand nombre ses innovations. PeopLED® 2G, la gamme de solutions économiques deuxième génération d'éclairage à LED, en est la parfaite illustration. Avec des performances supérieures aux éclairages halogène, un confort de conduite et une robustesse accrue ainsi qu'une consommation électrique réduite, les solutions PeopLED®, présentes sur le marché haut de gamme depuis 2012, sont dorénavant proposées en entrée de gamme sur des véhicules généralistes.

Systèmes d'essuyage

Une visibilité parfaite de la route est la pierre angulaire de la sécurité automobile pour le conducteur. En raison du développement du véhicule automatisé et des fonctions d'Aide à la Conduite (ADAS), il est également nécessaire de nettoyer les différents capteurs optiques que sont les caméras et lidars (télédétection par laser) qui équipent les véhicules. Le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage développe des technologies qui, tout en assurant un nettoyage efficace du pare-brise, de la lunette arrière et des capteurs optiques, allient amélioration de la visibilité et réduction de poids, minimisant ainsi les émissions de CO₂. L'intelligence apportée par l'électronisation améliore la sécurité ainsi que le confort et participe également à cette réduction de poids. Elle rend possible l'apparition de nouvelles fonctions parmi lesquelles :

- des systèmes d'essuyage électronisés à entraînement direct des balais ou avec mécanismes ; ces systèmes sont basés sur une famille de moteurs d'essuie-glaces déployée mondialement, offrant un ensemble de solutions adaptées à l'architecture des véhicules modernes ;
- des ensembles bras et balais de dernière génération type plat, hybrides ou traditionnels, permettant de répondre à toutes les exigences régionales. Ces ensembles sont destinés à la première monte constructeur ainsi qu'au marché de la rechange ;
- des systèmes de lavage et de dégivrage du pare-brise à distance (en utilisant un smartphone par exemple) ;
- des modules d'essuyage arrière intégrant le lavage qui s'appuient sur une nouvelle famille de moteurs pour essuyage arrière et permettent une intégration plus simple dans le véhicule ;
- le nettoyage des caméras utilisant la technologie Aquablade® : grâce à la précision des jets de lave-glace et à leur liberté de positionnement, la technologie Aquablade®, déjà en série sur plusieurs types de véhicules, permet de diminuer la consommation de fluide et la taille du réservoir et contribue aussi à l'allègement global des véhicules. Le nettoyage des caméras situées sous le pare-brise au moyen de cette technologie garantit la vision dégagée, précise et sûre du véhicule automatisé ;
- des fonctions digitalisées, qui permettent aux constructeurs d'optimiser leurs ventes de pièces de rechange ;
- des systèmes de lavage des capteurs optiques (caméras, caméras à infrarouge, lidars, etc.) qui permettent de garantir un flux vidéo ou de données permanent et assurer ainsi sécurité et confort.

Faits marquants 2016

Systèmes d'éclairage

L'année 2016 a été marquée par plusieurs événements notables pour le Groupe de Produits Systèmes d'éclairage. On peut noter :

- la mise sur le marché de la solution anti-éblouissement digital MatrixBeam ;
- le lancement de la nouvelle génération d'éclairage à LED d'entrée de gamme, PeopLED® 2G, intégrant la technologie « LED submount » : plus légère et compacte que la première génération, PeopLED® 2G offre en outre des performances accrues ;
- l'annonce par Valeo de deux étapes importantes dans le développement mondial de ses systèmes d'éclairage intérieur : dans un premier temps, le démarrage de la production de systèmes d'éclairage intérieur pour 160 000 véhicules SUV d'un constructeur européen haut de gamme et parallèlement, le développement de systèmes d'éclairage intérieur pour 27 modèles de véhicules sur trois continents représentant à l'horizon 2021, l'équipement en éclairage intérieur de 2 millions de véhicules par an ;
- après le déploiement, en 2015, d'une ligne de produits dédiée à la conception et la fabrication de ses modules électroniques pour systèmes d'éclairage, Valeo voit sa stratégie validée par des commandes majeures de modules électroniques de commande (*drivers*) de LED ;
- le lancement d'une offre publique d'achat sur les actions de la société Ichikoh dans le but d'en prendre le contrôle (clôturée en janvier 2017).

Systèmes d'essuyage

Parmi les nombreux systèmes mis sur le marché en 2016 par le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage, on peut noter :

- le système de lavage embarqué AquaBlade® et le moteur électronisé de la Ford GT aux États-Unis ;
- le système électronisé à entraînement direct de la Buick GL8 en Chine ;
- le système de lavage embarqué AquaBlade® et le moteur électronisé de la Mercedes GLS en Europe ;
- le système d'essuyage de la Fiat Tipo Europe.

Ces systèmes confirment la tendance à intégrer les gicleurs de lavage dans le système d'essuyage et la forte poussée de l'électronique dans les moteurs.

Tendances du marché et perspectives

La croissance du Pôle Systèmes de Visibilité est portée par trois vagues successives d'innovation visant à la réduction des émissions de CO₂ et au développement de la conduite intuitive et du véhicule autonome :

- **généralisation de l'éclairage à LED** : liée à l'accélération du remplacement des lampes halogène et xénon par les LED. La deuxième génération du BiLED® a été lancée avec des performances améliorées et a été sélectionnée par huit marques de constructeurs à ce jour. PeopLED® 2G a été conçue comme l'association efficace des LED et d'une gestion thermique intelligente, ce qui a permis l'adoption rapide auprès de 11 clients et sur tous les continents de cette technologie. Afin de faire face à la croissance majeure de l'électronique, le Groupe de Produits Systèmes d'éclairage a déployé en 2015 une Ligne de Produits dédiée à la conception et fabrication des modules électroniques pour ses systèmes d'éclairage. Les fonctionnalités d'éclairage avancé telles que les faisceaux « route » non éblouissants proposés par le Groupe de Produits Systèmes d'éclairage se généralisent et sont maintenant proposées, en option, sur de nombreux véhicules en Europe et en Chine. La probable évolution de la réglementation aux États-Unis devrait permettre la pénétration rapide de ces technologies sur le marché américain ;
- **les systèmes d'essuyage réinventés** : les systèmes d'essuyage se réinventent grâce à la nouvelle génération de moteurs d'essuie-glace. Le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage se positionne en effet dans le domaine de

l'électronisation des moteurs de systèmes d'essuyage, qui permet la réduction du poids, contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO₂. Ces nouveaux moteurs permettent également une réduction de bruit et de volume. Après le succès de la commercialisation du système d'essuyage Aquablade® en première monte, la pénétration de cette technologie sur le marché de la seconde monte s'accélère. Valeo déploie également ses systèmes d'essuyage sur le marché de la seconde monte en Amérique du Nord et en Chine. En termes d'innovation, la tendance de la digitalisation se confirme et le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage développe des solutions digitales permettant de mesurer l'usure des balais d'essuie-glace et d'inviter les conducteurs à les remplacer en cas de besoin ;

- **« experience of traveling »** : cette tendance accompagnera l'avènement de la voiture autonome. Le développement rapide des systèmes d'aide à la conduite et celui du véhicule automatisé accélèrent la mise en place de nombreuses caméras et autres capteurs optiques sur les véhicules. Ces caméras et capteurs doivent être nettoyés pour assurer un flux vidéo de qualité, et donc la sécurité des passagers. Ce nouveau type de nettoyage est une opportunité importante de développement pour le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage. En délaissant la tâche de conduite à la voiture, autonome, le conducteur devient passager et profite du voyage. L'éclairage d'ambiance s'adapte alors à l'environnement ; les couleurs seront relaxantes et transformeront l'habitacle en un véritable cocon. Des solutions d'éclairage intérieur avancées et intuitives sont à l'étude par le Pôle pour améliorer le bien-être des passagers et la vie à bord du véhicule autonome.

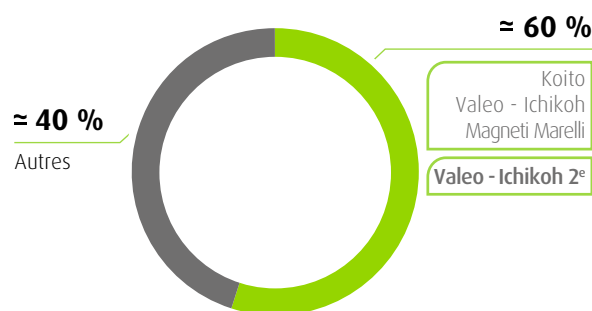
► PRINCIPAUX CONCURRENTS SUR LE MARCHÉ DES SYSTÈMES D'ÉCLAIRAGE ET DES SYSTÈMES D'ESSUYAGE ⁽¹⁾

Systèmes d'essuyage



Part de marché des trois premiers acteurs en légère baisse par rapport à 2015.

Systèmes d'éclairage



Part de marché des trois premiers acteurs en hausse par rapport à 2015.

(1) En part de marché, estimations Valeo.

1.3.5 Valeo Service, des produits et services pour le marché de la rechange

- 320 familles de produits.
- 14 lignes de produits pour les véhicules de tourisme.
- 11 lignes de produits pour les véhicules industriels.
- Plus de 4 800 nouvelles références lancées en 2016, en hausse de 37 % par rapport à 2015.
- 15 plates-formes de distribution.
- Une présence commerciale dans 150 pays.

FAITS MARQUANTS 2016

- Prix du « Fournisseur de l'année » décerné par GROUPAUTO International.
- Certification « Pièces de rechange / Pièce d'origine » reçue de Centro Zaragoza Instituto de investigacion sobre reparacion de vehiculos (Institut de recherche pour les réparateurs) en Espagne.
- Valeo Service UK & Republic of Ireland devient un centre de formation agréé IMI (Institute of the Motor Industry).
- Nouvelle organisation mondiale afin de renforcer l'expertise marchés / produits régionaux et d'accélérer la croissance :
 - quatre régions : Europe, Asie, Amériques et TMAO (Turquie, Moyen-Orient, Afrique et Outre-Mer), regroupant 18 Divisions commerciales ;
 - une organisation régionale axée sur les marchés et produits :
 - une cellule de marketing opérationnel régionale, en charge du développement et de l'animation commerciale,
 - une cellule « Booster » (stimulants), en charge du développement du portefeuille produits et des références produits.
- Lancement de la nouvelle stratégie de Valeo Service : « We Care For You – Trust the Specialist » (Nous prenons soin de vous, faites confiance au spécialiste) lors du Salon Automechanika de Francfort (Allemagne).
- Expansion de Valeo Service avec l'ouverture d'une nouvelle division commerciale Valeo Service Middle-East, basée à Dubaï, Émirats arabes unis.
- Commercialisation de plus de 4 800 nouvelles références, en hausse de 37 % par rapport à l'année précédente grâce à la montée en puissance des équipes « Booster » régionales.

Présentation de Valeo Service

Valeo Service est l'entité du groupe Valeo dédiée à la fourniture de pièces de rechange aux constructeurs automobile d'une part (marché OES) et aux acteurs du marché de la rechange indépendante d'autre part (marché IAM).

La mission de Valeo Service est de proposer à tous les acteurs du marché du remplacement dans le monde une large gamme de produits et de services destinée à faciliter l'efficacité du travail des réparateurs et à apporter plus de sécurité, de confort et de plaisir de la conduite. Valeo Service propose également des services et des compétences techniques toujours plus perfectionnés et innovants : outils de diagnostic, formations *via e-learning* et *webinars*, supports d'aide à la vente et documentations techniques.

La stratégie « We Care For You – Trust the Specialist » est résolument centrée sur tous les types de clients de Valeo Service : distributeur, garagiste, assureur, gestionnaire de flottes et l'automobiliste, le client final. À travers « We Care For You – Trust the Specialist », Valeo Service **se positionne comme le spécialiste** du marché de la rechange, en capitalisant sur six points forts :

- produits :
 - une expertise indiscutable sur les six lignes de produits majeures de Valeo Service : transmission, essuyage, éclairage, thermique habitacle, thermique moteur et systèmes électriques,
 - une légitimité reposant sur son expertise en pièces de rechange d'origine ;
- technique : des services et des outils toujours plus précis pour former, accompagner et conseiller les professionnels tout comme les utilisateurs ;
- marketing : une gamme de programmes d'analyse, d'animation, de promotion et d'outils d'aide à la vente dédiés et personnalisés à chacun des clients de Valeo Service ;
- logistique : l'engagement d'un taux de service de 93 % minimum grâce à une répartition des 30 centres et plates-formes de distribution de Valeo Service partout dans le monde ;
- relations client : des services de gestion de la relation client dédiés avec une attention particulière portée au traitement rapide des réclamations pour une satisfaction du client optimale ;
- spécialiste digital : exploitation des technologies du numérique au service d'une offre plus accessible, encore plus personnalisée pour tous les clients cibles : distributeurs, garages, gestionnaires de flottes, assureurs et conducteurs.

Valeo Service dispose d'une présence commerciale dans 150 pays structurée autour de quatre régions (l'Europe, l'Asie, les Amériques et TMAO – Turquie, Moyen Orient, Afrique et Outre-mer) et de 18 Divisions commerciales. L'offre produits est organisée autour de cinq marchés (Réparation, Entretien, Choc, Post-Équipement et Poids Lourds) et composée de 14 lignes de produits pour les véhicules de tourisme et 11 pour les véhicules utilitaires, poids lourds et véhicules agricoles, portant sur les systèmes suivants : essuyage (sous les marques Valeo, Marchal, PJ et SWF), transmission, éclairage et signalisation,

thermique habitacle, thermique moteur, machines tournantes, accessoires électriques, sécurité habitacle et commutation, freinage, gestion du moteur, filtration et aide à la conduite et au stationnement.

Faits marquants 2016

Valeo Service a mis en place une nouvelle organisation tournée vers le client qui renforce son positionnement de spécialiste haut-de-gamme sur tous ses marchés, et sur chacune de ses cibles en délivrant des produits et services spécifiques.

Cette orientation stratégique majeure a fait ses preuves tout au long de l'année et permet à Valeo Service d'être consacré par le groupe de distribution GROUPAUTO International meilleur fournisseur de l'année parmi 50 acteurs du marché en compétition.

Le Spécialiste des produits et services

- Lancement sur le marché de plus de 4 800 nouvelles références en 2016, soit une progression de 37 % par rapport à 2015.
- Certification « Pièce de rechange / Pièce d'origine » de Centro Zaragoza Instituto de investigacion sobre reparacion de vehiculos (Institut de recherche pour les réparateurs en Espagne). Elle récompense la qualité des produits de Valeo et leur conformité avec les standards des produits d'origine garantissant confort d'utilisation, performances et surtout sécurité.
- Lancement d'une nouvelle gamme de balais d'essuie-glace Valeo HydroConnect™. Cette gamme courte, 100 % consacrée au marché de la rechange, a été développée à partir des meilleures technologies issues de la première monte. C'est aussi la seule gamme à proposer des balais plats multiconnexion pour le pare-brise arrière. Grâce à cette gamme courte de 42 références, Valeo Service réussit à couvrir près de 96 % du parc automobile européen.
- Lancement de l'offre FullPACK DMF® dans le but d'être toujours plus proche des besoins des mécaniciens et des réparateurs. Ce kit complet contient tous les éléments nécessaires au montage d'un double volant amortisseur (le disque, le mécanisme, la butée, mécanique ou hydraulique, les vis de fixation, et le double volant lui-même). Ces 60 références couvrent tous types d'applications véhicule.
- Lancement d'une nouvelle gamme de capteurs à ultrasons première monte destinés au marché de la rechange : un produit « prêt à l'emploi » pour simplifier le montage en atelier et une gamme courte de 15 références qui permet de couvrir les 10 millions de véhicules par an équipés de capteurs Valeo en première monte.
- Accélération forte sur le marché des véhicules commerciaux avec le lancement d'une gamme complète d'embrayages pour les véhicules répondant à la norme Euro 6. Les 47 références couvrent près de 795 applications. Cette offre répond à la volonté de Valeo Service de mettre le plus rapidement possible à la disposition du marché les pièces de rechange pour les véhicules les plus récents, tout en contribuant fortement à la réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO₂.

- Lancement d'une offre complète de plaquettes de frein pour les véhicules commerciaux légers avec une gamme de 100 références capable de couvrir plus de 95 % du parc européen.
- Poursuite de la lutte anti-contrefaçon tant en matière de protection de marques qu'en matière de protection de brevets. En Asie, près de 30 actions sont menées chaque année. Depuis 2012, ce sont des dizaines de milliers de produits saisis. Le nombre de produits saisis est en progression et marque la volonté de Valeo Service de lutter activement contre les copies, potentiellement dangereuses pour les consommateurs. Valeo déploie également ces actions sur la contrefaçon de brevets notamment en Allemagne, en Espagne ou en Hollande principalement sur les produits de la gamme éclairage.

Le Spécialiste du marketing

- Salon Automechanika Francfort (Allemagne) : ce salon international de la rechange a permis à Valeo Service de réaffirmer sa présence sur ce marché et de dévoiler sa nouvelle stratégie « We Care For You – Trust the Specialist ». Lors du salon, Valeo Service a présenté de très nombreuses innovations et initiatives au public de professionnels à travers deux espaces intérieur et extérieur mais également à une trentaine de journalistes et plus de 200 clients au cours d'événements dédiés.
- Le groupe Valeo a reçu à cette occasion le prix de l'innovation Automechanika pour le scanner laser Valeo SCALA™. Ce scanner laser concentre le savoir-faire du Groupe dans ce domaine et ouvre la voie pour les futurs véhicules autonomes. Le deuxième produit présenté par le Groupe, le turbo électrique, a fait partie des cinq finalistes dans la même catégorie produits et services.
- Lancement du programme « Valeo On Tour ». Le camion « Valeo On Tour », aménagé en *showroom* pour la démonstration et la présentation des produits, a traversé près de 20 pays d'Europe et contribué à plus de 100 événements en 2016. C'est un support efficace d'aide à la vente qui permet à Valeo Service de renforcer la proximité de la marque auprès de ses clients garagistes.
- Amélioration du programme de garantie pour les embrayages pour poids-lourds. La garantie de deux ans devient compatible avec un kilométrage illimité et s'étend désormais à toute l'Europe (les 28 pays de l'Union européenne, la Norvège, l'Islande, la Suisse, la Macédoine, le Monténégro, la Serbie, la Bosnie, l'Albanie et le Kosovo).

Dans le cadre de son développement, Valeo Service a renforcé sa présence dans les salons à travers le monde pour présenter ses nombreuses extensions de gamme :

- salon Automec au Brésil : une opportunité pour réaffirmer la présence de Valeo Service sur ce marché important et surtout de présenter les nouvelles références (près de 1 000 réparties sur toutes les lignes de produits en 2016) ;
- salon AAPEX aux États-Unis : présentation de la gamme Cibié et du portefeuille de marques Valeo. En 2016, plus de 1 000 nouvelles références dédiées aux marchés américains ont été lancées ;

- Autotechnica en Belgique : lancement du programme « Valeo On Tour », permettant d'animer des sessions de découverte et formation au service Tech'Care ;
- salon Automechanika à Dubaï : présentation du portefeuille de produits de la nouvelle division commerciale destinés tant aux véhicules de tourisme qu'aux véhicules commerciaux. Valeo Service a également renforcé sa présence en Europe sur les salons consacrés aux véhicules industriels :
- CV Show (*Commercial Vehicle Show*) au Royaume-Uni dédié aux véhicules commerciaux : mise en avant, entre autres, des nouveautés de la gamme d'embrayages poids lourds, en particulier pour les véhicules répondant à la norme Euro 6 ;
- Solutrans en France : mise en avant des nouveautés en termes de produits et de services tels que la *hotline* technique (préconisation des pièces complémentaires ou assistance au diagnostic de climatisation), des programmes de formation ou le « Valeo Club PL » (espace d'échanges et programmes de fidélité pour les spécialistes du véhicule industriel).

Répondre de façon adaptée aux besoins de chaque client est essentiel pour être considéré comme un spécialiste. Pour ce faire, Valeo Service développe en continu de nouveaux services spécifiques aux besoins de chaque canal de distribution : des programmes d'animation auprès des réseaux de distribution, des outils d'accompagnement poussés destinés aux réparateurs, des services logistiques adaptés aux besoins de chacun. Et enfin, une présence quotidienne auprès des clients *BtoC* (Business to Consumer ou vente aux particuliers) *via* des sites Web et réseaux sociaux, pour diffuser facilement l'accès aux services (catalogues, fiches produits, FAQ, etc.).

Le Spécialiste technique

- Valeo Service UK & Republic of Ireland est devenu en 2016 un centre de formation agréé IMI (Institute of the Motor Industry). La division commerciale anglaise devient ainsi un des 600 centres de formation agréés par cet organisme capable de former étudiants, écoles, techniciens ou garagistes aux produits de la rechange indépendante.
- Lancement du programme Tech'Care destiné aux garagistes. Ce programme concentre tout le savoir-faire technique de Valeo Service à disposition des professionnels de l'entretien et de la réparation. De la formation à l'accompagnement, le programme est en permanence à la disposition des utilisateurs sous différentes formes :
 - la promotion technique : support personnalisé par client ;
 - la formation : ateliers modules de *e-learning* et *webinars* (cours interactifs en temps-réel diffusés sur Internet) ;
 - le support technique avec la *hotline* technique et le site www.valeo-techassist.com ;
 - les outils de garage avec entre autres la gamme des stations de charge ClimFill®.
- Présentation par la division Valeo Service France lors d'une conférence de presse au siège de Valeo Service, à Saint Denis, du déploiement du programme Tech'Care pour son territoire. Une dizaine de journalistes a pu découvrir le programme en détail, ce qui a donné lieu à une importante couverture médiatique à l'issue de l'événement.

Le Spécialiste digital

- Lancement d'une nouvelle application mobile « MyValeoParts ». Cette application combine praticité et précision. Elle permet aux utilisateurs d'avoir accès à l'intégralité du portefeuille de références de Valeo Service et à toute l'information corrélée (informations techniques, notices de montage, schémas techniques, etc.), de rechercher les produits par critère (VIN – numéro d'identification du véhicule – par exemple) ou plus simplement de lire les actualités du marché. L'application « MyValeoParts » est disponible sur Apple Store et Google Play.
- Accélération de la digitalisation des outils techniques de Valeo Service à destination des garagistes et techniciens comme les modules de *e-learning*, les *webinars* ou le programme « Hotline Connectée ».
- Accélération de la progression de Valeo Service sur Internet avec désormais 23 chaînes, trois chaînes de marque et 33 nouvelles vidéos mises en ligne en 2016 sur YouTube. Ces dernières apportent ainsi de réels services tels que l'aide au montage.

Spécialiste de la relation client

- Valeo Service a étendu ses outils de CRM (*Customer Relationship Management* – gestion de la relation client) à travers ses divisions commerciales. La Chine, la Thaïlande et l'Argentine bénéficient désormais de toute la force des outils de Valeo Service : une meilleure gestion de la base de données client qui permet de piloter finement l'activité commerciale au quotidien, de proposer aux clients des campagnes promotionnelles personnalisées ou d'exploiter au mieux les outils de mesure de la satisfaction client.
- Quatre nouvelles divisions : Royaume-Uni, Turquie, Europe de l'Est et Allemagne bénéficient désormais du service de couplage téléphonie informatique, ce qui leur permet d'accéder directement à l'ensemble des données client au moment de l'appel. Avec les divisions France, Export, Espagne et Italie, ce sont au total 8 divisions qui ont accès à cet outil.

Tendances du marché et perspectives

La croissance du parc automobile mondial de véhicules de tourisme devrait se maintenir en 2017 à environ + 4 % par rapport à 2016 ⁽¹⁾.

En ce qui concerne l'évolution en valeur des marchés où Valeo Service propose une offre produits, elle est d'environ 2 %, alimentée notamment par les marchés de la climatisation, autour de 5 %, qui sont stimulés par l'équipement des parcs automobile émergents.

Dans ce contexte, l'activité de rechange indépendante de Valeo Service, grâce à son portefeuille de produits très large et à son implantation commerciale couvrant toutes les zones géographiques, et notamment les marchés asiatiques à forte croissance, a dépassé la croissance du marché.

Le parc automobile mondial croît en moyenne de 3 à 4 % chaque année et pourrait atteindre plus de 1,5 milliard de véhicules en 2020. La zone Asie représentera alors le plus grand parc automobile avec plus de 520 millions de véhicules ⁽¹⁾. Valeo a pour ambition de capter davantage le potentiel de ce marché à travers ses quatre Pôles, fournisseurs de Valeo Service, pour lesquels la rechange constitue un levier important de croissance et de rentabilité. Ceci passe à la fois par la création de nouveaux produits adaptés aux marchés matures et par la réponse à la croissance rapide des besoins en produits de rechange dans les grands pays émergents où le parc automobile est en forte progression, tant en ce qui concerne les véhicules particuliers que les véhicules commerciaux. La large profondeur de gamme de produits et de services marketing innovants, l'accompagnement géographique des clients et le taux de service constituent des facteurs clés de réussite. Ce sont précisément les atouts de Valeo Service.

⁽¹⁾ Il existe plusieurs sources pour l'évaluation du parc automobile dans les différents pays visés, la principale étant IHS, qui est notre référence pour bâtir des données consolidées. Pour ce qui est de l'évaluation du marché de la rechange, il n'existe pas de sources externes. La valeur indiquée est donc la meilleure estimation de Valeo faite sur la base d'une combinaison de plusieurs indicateurs par famille de produits tels que le taux d'équipement, le taux de remplacement, le poids dans les canaux de distribution, etc.

1.4 Distinctions

En 2016, le Groupe a reçu de nombreuses marques de reconnaissance de ses clients et partenaires pour sa capacité d'innovation et la qualité de ses produits et de ses services, attestant ainsi de son excellence opérationnelle.

1.4.1 L'innovation récompensée

- Valeo est cité pour la quatrième fois au palmarès des 100 entreprises les plus innovantes au monde d'après le classement du « 100 Global Innovators Report 2016 » publié par Clarivate Analytics (ex-activité de propriété intellectuelle et de science de Thomson Reuters).
- Valeo a reçu deux PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Awards 2016 pour son compresseur de suralimentation électrique et son condenseur à refroidissement par eau.
- Lors d'une cérémonie organisée par le CLEPA (l'association européenne des équipementiers automobile) à Bruxelles (Belgique), un jury d'experts indépendants a décerné le premier prix dans la catégorie Sécurité au Remote Clean4U™ (un système de dégivrage et de nettoyage de pare-brise à distance) de Valeo et un deuxième prix dans la catégorie « Green » à son alternateur EG (*Efficiency Generator*) à haut rendement.
- Le scanner laser SCALA™ de Valeo a remporté le Prix de l'Innovation du Salon Automechanika (Allemagne) 2016 dans la catégorie « Original Equipment products & services ».

1.4.2 L'excellence distinguée

Les clients ont continué à témoigner de l'excellence des prestations du Groupe, particulièrement dans le domaine de la qualité. Parmi les 79 distinctions reçues en 2016 (en hausse de 32 % par rapport à 2015), on peut citer :

Clients européens

- Prix du Meilleur fournisseur de l'année 2016 remis à Valeo Service par GroupAuto International Trading Group.
- « Supplier Quality Excellence Award » décerné par Opel/Vauxhall au site de Czechowice (Pologne) du Pôle Systèmes de Propulsion.
- parmi les « meilleures usines fournisseurs » de PSA Peugeot Citroën, ont été distingués les sites Valeo de Tuam (Irlande) du Pôle Systèmes de Visibilité pour la deuxième année consécutive, de Ben Arous (Tunisie) du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Humpolec (République tchèque) du Pôle Systèmes Thermiques, Issoire (France), Giarmata et Timisoara (Roumanie) du Pôle Systèmes de Visibilité. Le site de Timisoara a également reçu un « Supplier Quality Award ».
- « Quality System Basics Awards » remis par PSA Peugeot Citroën aux sites d'Itatiba (Brésil) du Pôle Systèmes Thermiques, Fuenlabrada (Espagne) des Pôles Systèmes de Visibilité et Systèmes de Propulsion ainsi qu'aux sites de Nanjing (Chine) du Pôle Systèmes de Propulsion et de Wenling (Chine) du Pôle Systèmes de Visibilité.
- « Excellent Quality Award » décerné par Volkswagen au site de Shenyang (Chine) du Pôle Systèmes de Visibilité.
- « Quality Excellence Awards » attribués par Volvo Cars au site de Foshan (Chine) des Pôles Systèmes Thermiques et Systèmes de Visibilité.

Clients américains

- « Recognition of Excellence Award » remis par Fiat Chrysler Automobiles (FCA) à Valeo Lighting North America.
- Un « Gold Award » et un « Smart Brand Pillar Award » remis respectivement au site du Hainaut (Belgique – Produits spéciaux éclairage) du Pôle Systèmes de Visibilité et au Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite par Ford Motor Company à l'occasion de son « Annual World Excellence Awards ».
- « Ford Q1 Certification » accordé aux activités essuyage et alternateurs du site de Bursa (Turquie – certification) tandis que des « Ford Q1 Awards » ont récompensé le site de Chennai (Inde) du même Pôle, les sites de Fuenlabrada (Espagne) et de Timisoara (Roumanie) du Pôle Systèmes de Visibilité.
- Valeo a été reconnu Fournisseur de l'Année par General Motors pour la onzième fois ; neuf sites du Pôle Systèmes de Visibilité ont été désignés « Supplier of the year » : Cordoba (Argentine), Sao Paulo (Brésil), Querétaro (Mexique – deux activités), Seymour (États-Unis), Foshan, Wuhan (Chine), Le Hainaut (Belgique), Timisoara (Roumanie) tandis que dix sites recevaient des « Supplier Quality Excellence Awards » : Itatiba (Brésil – Systèmes Thermiques) ; Foshan (Chine – Systèmes Thermiques), Wenling et Wuhan (Chine – Systèmes de Visibilité) ; Kyong Ju (Corée du Sud – Systèmes de Propulsion) ; Pune (Inde – Systèmes de Propulsion) ; Akita et Ibaraki (Japon – Systèmes de Confort et d'aide à la Conduite) ; Czechowice (Pologne – Systèmes de Propulsion) ; Rayong (Thaïlande – Systèmes Thermiques).
- « Certificates of Achievement for Quality » décernés par Toyota North America aux sites de Seymour (États-Unis) et Querétaro (Mexique) du Pôle Systèmes de Visibilité.

Clients asiatiques

- « Quality improvement in 2016 S1 award » remis par Dongfeng-Nissan au site de Shashi (Chine) du Pôle Systèmes Thermiques.
- « Excellent Supplier Awards » décernés par Geely aux sites de Wuhan et de Foshan (Chine) du Pôle Systèmes de Visibilité.
- « Best Quality Research Award » et « Best Quality Award » attribués respectivement par Great Wall aux sites de Foshan et de Wenling (Chine) du Pôle Systèmes de Visibilité ;
- « Best Quality Award » remis par Lingong Group Jinan Heavy Industry Company à Nanjing Valeo Clutch Co., Ltd (Chine) du Pôle Systèmes de Propulsion.
- « Supplier Performance Award » attribué par Mahindra au site de Chennai (Inde) du Pôle Systèmes de Propulsion. Ce site a également reçu un « Best supplier Award » décerné par Tata Motors CVBU SPD.
- Les quatre Pôles de Valeo ont été distingués par Nissan Motor Corporation : Pôle Systèmes de Visibilité Chennai (Inde – « Best in time delivery award »), Querétaro (Mexique – « Zero incident performance ») Seymour (États-Unis – « Quality award ») ; Systèmes de Propulsion : Valeo Electrical Systems North America (« Recognition of best practice – process improvement ») ; Systèmes Thermiques : Shashi (Chine – « Quality improvement in 2016 ») ; Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite : Winchester (États-Unis – Quality Award) ainsi qu'un « Award of merit » remis par Nissan Shatai Co., Ltd, une filiale de Nissan Motor Corporation, au site d'Ibaraki (Japon) du même Pôle.
- « Best Supplier » et « A Class Supplier Certification » accordés à Valeo Nanjing Transmission Systems (Nanjing) Co., Ltd (Chine) par SAGW (Shanghai Automobile Gear Works).
- Cinq sites du Pôle Systèmes de Visibilité ont été primés par Toyota pour leur performance en termes de qualité : Chrzanów (Pologne), Cordoba (Argentine) ; Foshan (Chine) ; Querétaro (Mexique) ; Seymour (États-Unis) ; ainsi que deux sites du Pôle Systèmes de Propulsion : Mondeville (France), Pune (Inde).
- « Excellent Quality Award » décerné par FAW-Volkswagen au site de Shenyang (Chine) du Pôle Systèmes de Visibilité.

Autres distinctions témoins de l'excellence opérationnelle du Groupe

- Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général de Valeo,
 - figure à la dixième place parmi les cent meilleurs dirigeants d'entreprise dans le monde (*Best performing CEOs*) recensés par la Harvard Business Review. Les critères incluent les résultats financiers mais aussi les résultats en matière de politique sociale et environnementale ;
 - a été élu « Homme de l'année » du Journal de l'Automobile par un jury de 37 journalistes spécialisés ;
 - a été désigné lauréat 2016 des *Automotive News Eurostars*, dans la catégorie équipementiers.
- Valeo a vu sa performance extra-financière reconnue par RobecoSAM obtenant une note générale de 80/100. Le Groupe se hisse au premier rang du secteur des équipementiers automobile recevant les prix « RobecoSAM Gold Class 2017 » et « RobecoSAM Industry Mover 2017 » et intègre pour la première fois les indices Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) « World » et « Europe ».
- Après avoir obtenu en 2015 le Grand prix du Document de référence, Valeo se voit récompensé par le Grand prix de la transparence CAC Large 60 2016 pour l'information financière dans son ensemble. Ce prix positionne le Groupe comme n° 1 par rapport aux 60 premières capitalisations boursières françaises.
- Le Groupe a remporté le prix du « meilleur rapport RSE obligatoire » lors de la 16^e édition du Trophée RSE (responsabilité sociétale des entreprises) co-organisée par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, qui récompensent des entreprises qui publient leurs informations environnementales, sociales et sociétales de façon pertinente, transparente et fiable.
- Le Groupe a reçu dans la catégorie contrôle interne le « Trophée de la Maîtrise des Risques 2016 » par IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes), Crowe Horwath Global Risk Consulting en collaboration avec le cabinet d'avocats Dechert LLP.
- Valeo s'est vu remettre par Toyota North America un « Certificate of Achievement for Supplier Diversity » pour ses efforts de promotion de la diversité parmi ses fournisseurs.
- Wuhan Valeo figure pour la deuxième année consécutive parmi les 10 meilleures entreprises du « Wuhan Economic and Technological Development Zone ». Il a été distingué pour sa contribution au développement économique et social du district.
- Valeo Autoklimatizace k.s. (Pôle Systèmes Thermiques) a été désigné « Meilleur employeur régional » et les sites de Rakovník et de Prague « Meilleur employeur » pour la région de Bohême centrale suite à un processus de sélection et de certification piloté par PriceWaterhouseCoopers (PwC).

2

RISQUES ET CONTRÔLE

2.1 FACTEURS DE RISQUES RFA	70	2.3.4 Organisation du contrôle interne et description de la démarche d'analyse	90
2.1.1 Risques opérationnels	70	2.3.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés	91
2.1.2 Risques environnementaux ou accidentels	75	2.3.6 Perspectives	91
2.1.3 Risques juridiques	77	2.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ VALEO RFA	92
2.1.4 Risques financiers	81		
2.2 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	85		
2.3 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES RFA	85		
2.3.1 Définition et référentiel du contrôle interne et de la gestion des risques	87		
2.3.2 Périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques	87		
2.3.3 Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Valeo	87		

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

	Risques opérationnels	Risques environnementaux ou accidentels	Risques juridiques	Risques financiers
RISQUES PRIORITAIRES	- Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits - Risques liés à l'attraction et la rétention des talents - Risques industriels liés à la croissance - Cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information - Risque de défaillance des fournisseurs - Risques liés au métier d'équipementier automobile		Risques liés aux produits et services vendus	- Risque matières premières - Risque de change
AUTRES RISQUES	- Risque de crédit client - Risques géopolitiques	- Risques liés à la réglementation environnementale - Risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels - Risques liés aux accidents pouvant rendre l'outil de production indisponible	- Risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques) - Risques de manquement au Code d'éthique ou à la loi - Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	- Risque de liquidité - Risque de taux - Risque de contrepartie bancaire - Risque sur actions
	Pages 70 à 74	Pages 75 à 76	Pages 77 à 80	Pages 81 à 84

VALEO MET EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES ADAPTÉE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, son image et ses perspectives. Ce chapitre présente les risques significatifs auxquels Valeo estime être exposé : les risques opérationnels propres à son activité, les risques environnementaux ou accidentels, les risques juridiques et les risques financiers, ainsi que le dispositif de contrôle interne dont la mise en œuvre est assurée par la Direction Générale et le personnel de Valeo afin de prévenir et maîtriser ces risques.

Toutefois, Valeo ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques. Le dispositif de contrôle des risques a pour objectifs de les identifier, de les qualifier et d'en réduire la probabilité de réalisation et l'impact potentiel sur le Groupe. D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent Document de référence, pourraient également affecter ses activités.

Le Rapport du Président du Conseil d'administration a été présenté :

- au Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (Comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017 ; pour plus d'informations, se référer au Chapitre 3, section 3.2.2, « Les Comités créés par le Conseil », pages 121 à 129) en ce qui concerne les éléments relatifs à la composition du Conseil d'administration, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ;
- ainsi qu'au Comité d'audit et des risques en ce qui concerne les éléments relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, y compris les risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures prises par Valeo pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité.

Il a été approuvé par le Conseil d'administration du 15 février 2017, conformément aux exigences de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Ce rapport est inclus dans le présent chapitre à la section 2.3, « Contrôle interne et gestion des risques », pages 85 à 91, dans le Chapitre 3, section 3.2, « Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil », pages 87 à 137, et dans le Chapitre 4, section 4.1.3, « Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique », page 166.

2.1 Facteurs de risques RFA

2.1.1 Risques opérationnels

Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits

Identification du risque

Le Groupe est sujet aux risques inhérents au développement et à la production de nouveaux produits. Les problématiques rencontrées dans le cadre de la gestion de projet, depuis la conception jusqu'à l'industrialisation, y compris la gestion des modifications postérieures à la prise de commande, peuvent porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe quant à sa capacité à livrer à temps les clients et affecter sa situation financière.

Ainsi la croissance du chiffre d'affaires et des résultats de Valeo est dépendante de la capacité du Groupe à anticiper, dans le développement de ses nouveaux produits, les évolutions technologiques et réglementaires et à s'adapter aux évolutions ou aux ruptures du marché comme celles créées actuellement par les développeurs de logiciels et de services connectés afin d'éviter que les produits ne deviennent obsolètes ou moins attractifs pour les constructeurs.

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre tous les moyens nécessaires pour rester à la pointe des développements technologiques notamment par une veille technologique continue et approfondie ainsi que par une revue systématique du Plan de développement technologique à un horizon de 10 ans, préparé conjointement par les départements Recherche et Développement et Marketing Produits.

Les acquisitions de sociétés leaders dans leurs secteurs ainsi que la mise en place de structures dédiées au pilotage de l'*open innovation*⁽¹⁾ et à la recherche de *start-up* technologiques permettent au Groupe de renforcer son portefeuille de technologies, de diversifier ses sources d'inspiration et ses liens dans le contexte actuel de changement profond de l'environnement technologique et compétitif du marché automobile ainsi que de sécuriser les développements informatiques dans les projets et nouveaux services. C'est ainsi qu'ont été conclues récemment les opérations suivantes : acquisition de peiker, spécialiste de la télématique embarquée et de la connectivité, acquisition de Spheros dans le domaine de la gestion thermique des autobus, création d'une coentreprise à 50/50 avec Siemens consacrée aux systèmes de propulsion

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

de haute tension des véhicules routiers, prises de participations et collaborations avec des entreprises expertes et reconnues notamment dans le développement de solutions intelligentes et innovantes pour l'automobile (CloudMade). En outre, le Groupe a conclu des partenariats, en particulier dans les domaines de la sécurité numérique (Gemalto) ou encore de l'expertise digitale (Capgemini).

Afin d'assurer le développement des produits dans le respect des délais et en conformité avec les attentes des clients, Valeo généralise l'organisation d'équipes projets ; à chaque projet est dédiée une équipe animée par un même planning et un même objectif. Le suivi opérationnel et financier, assuré de manière permanente, repose sur une méthodologie structurée mise en place par le Groupe. Celle-ci définit les fondamentaux en matière de développement des produits et des processus, qu'il s'agisse des principes applicables au niveau des Groupes de Produits, des directives en termes d'organisation et de gouvernance, des descriptions d'activité, de formulaires et de bonnes pratiques sur lesquelles les équipes peuvent s'appuyer dans leur travail au quotidien. Par ailleurs, des formations sont déployées pour les membres des équipes projets en vue de développer les compétences requises et des audits sont effectués afin de s'assurer de la bonne application de cette politique.

Afin de détecter et d'avoir une bonne compréhension des réglementations applicables par produits et par pays, les équipes Recherche et Développement se sont renforcées avec la nomination d'un Ingénieur Réglementation au niveau de chaque Groupe de Produits. La transcription de chaque réglementation en exigence normative permet de s'assurer de la conformité des produits développés et industrialisés. En parallèle, une Charte d'intégrité de développement des produits a été déployée en 2016, sous forme d'apprentissage en ligne, auprès de la Direction Générale et des réseaux Recherche et Développement, Projets, Achats, Qualité, Industriel et Commerce et Développement ce qui représente une population d'environ 18 000 personnes. Cette charte repose sur les cinq fondamentaux suivants : réglementation, transparence, matrice de conformité, assurance qualité et remontée de l'information au management.

Valeo intègre systématiquement une démarche environnementale dans toutes les étapes de la vie des produits et des procédés : conception, fabrication, utilisation et gestion de fin de vie. Des experts Environnement et Recherche et Développement travaillent ensemble pour réduire les impacts environnementaux des procédés et des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie et pour s'assurer de la mise en conformité avec la réglementation en vigueur. Valeo participe à l'élaboration et à l'application des bonnes pratiques et a notamment joué un rôle actif dans le guide de mise en place du Règlement européen n° 1907/2006 « REACH » (*Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals* – enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques – cf. Chapitre 4, section 4.2.3, « Ressources, matériaux et éco-conception », pages 177 à 180).

Le Groupe recherche de manière constante à anticiper l'ensemble des évolutions technologiques et réglementaires, sans qu'aucune assurance ne puisse cependant être donnée en termes d'exhaustivité.

La politique de Recherche et Développement est détaillée dans le Chapitre 4, section 4.2.1, « La politique d'innovation du Groupe », pages 170 à 174.

Risques liés à l'attraction et la rétention des talents

Identification du risque

Le Groupe se situe dans un environnement concurrentiel en constante évolution et dans un contexte de croissance soutenue qui requiert un accroissement soutenu des ressources humaines ainsi que des compétences variées essentielles pour s'adapter aux changements des métiers de l'automobile. Valeo peut ainsi être confronté à des difficultés pour attirer et retenir les talents, adapter et intégrer de nouvelles compétences nécessaires au développement et à la production de ses produits ou systèmes. Les investissements massifs que réalise le Groupe dans l'innovation se traduisent par le recrutement d'un nombre croissant d'Ingénieurs et Cadres. De plus, la pénurie de main-d'œuvre constatée dans certains bassins d'emploi rend difficile le recrutement des opérateurs nécessaire à l'augmentation de la production.

Gestion du risque

Le Groupe a pour ambition d'augmenter l'effectif de 10 000 collaborateurs dans le monde par an pendant les cinq prochaines années. Cette ambitieuse politique de recrutement de Valeo permet de répondre aux différents défis rencontrés par le Groupe, tels que la guerre des talents, l'acquisition et le renforcement des compétences pointues. Celle-ci repose notamment sur une marque employeur forte avec l'amélioration de la visibilité et de la connaissance du Groupe, le renforcement de la communication externe et de la présence sur les réseaux sociaux ainsi que le développement d'initiatives et de partenariats avec des écoles et des universités ciblées.

Le réseau Ressources humaines est amené à se réorganiser pour faire face à cette situation. De nouvelles cellules de recrutement sont en cours de mise en place au niveau de chaque pays ou région, avec la volonté de se doter d'une expertise dédiée au recrutement, d'avoir une approche globale par pays ou région et au final d'améliorer son efficacité de recrutement.

Valeo poursuit le développement de dispositifs de reconnaissance, d'engagement et de fidélisation de ses employés. L'organisation internationale du Groupe permet d'offrir aux employés des opportunités de mobilité interne entre les sites, les pays, les Groupes de Produits et les réseaux. La formation et le développement des compétences sont assurés en interne par le renforcement des Instituts Techniques et du réseau des Experts. Afin de supporter les besoins en nouvelles compétences, Valeo travaille en étroite collaboration avec des écoles et des universités pour former de nouveaux ingénieurs et pour faire face aux besoins créés par les prochains défis en termes d'innovation.

Valeo est également à l'écoute de ses collaborateurs quant à leur ressenti à l'égard du Groupe et de sa stratégie, ainsi qu'en matière de qualité de vie au travail. Des enquêtes mondiales sont réalisées auprès de l'ensemble des collaborateurs et

des plans d'actions ciblés en résultent et font l'objet d'une communication aux employés. Une politique de Mieux-Être au Travail est également déployée afin de garantir un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

La politique de gestion des talents est détaillée dans le Chapitre 4, section 4.4.3, « Attirer et engager les talents », pages 225 à 235.

Risques industriels liés à la croissance

Identification du risque

La forte croissance du Groupe soulève la question de la gestion du risque lié à une mauvaise anticipation de la croissance, à une mauvaise adaptation des processus de production et de logistique, ou encore à un défaut capacitaire des fournisseurs dont les conséquences pourraient porter atteinte à son fonctionnement opérationnel, à sa réputation et à sa situation financière.

Gestion du risque

La stratégie industrielle du Groupe s'inscrit dans un contexte de forte croissance et a pour objectif de la sécuriser. Les principaux fondements de cette stratégie sont basés sur :

- la gestion des capacités, qu'il s'agisse des surfaces industrielles, des investissements ou des ressources humaines, dans le cadre de la préparation et de l'analyse annuelle du plan à moyen terme ;
- la mise en place de sites multiactivité de manière à favoriser des synergies entre les sites et les activités, avec le support des usines matures, dites « Usines Mères », aux usines en développement ou en mutation, dites « Usines Filles » ;
- une analyse comparative des processus, via des indicateurs de suivi industriel tels que le temps de cycle et les coûts générés par les défauts de qualité ;
- la standardisation des procédures des Groupes de Produits et celles des systèmes de production et de la chaîne logistique ;
- la sélection et la supervision des opérateurs, des superviseurs et des managers ;
- la mise en place d'une cellule de gestion de crise en cas de besoin.

La fonction Industrielle est présentée dans le Chapitre 1, section 1.2.3, « Direction Industrielle », pages 40 à 41.

Cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information

Identification du risque

Le Groupe dépend d'infrastructures et d'applications informatiques communes à l'ensemble de ses activités qui incluent notamment l'approvisionnement, la production, la distribution et les opérations de facturation, de *reporting* et de consolidation, ainsi que la conception et le développement

des nouveaux produits. Les risques pesant sur la cybersécurité peuvent être un dysfonctionnement des systèmes d'information (perte de disponibilité, vol de données, destruction ou perte d'intégrité des données) lié à des menaces externes (dénégation de services, tentative d'intrusion, *malware* ⁽¹⁾) ou internes (malveillance, atteinte à la confidentialité des données). D'autres types de menaces indirectes sont aussi à prévenir telles que celles de type ingénierie sociale (« fraude au Président ou au trésorier », chantage, *ransomware* ⁽²⁾, etc.). L'ensemble de ces risques et menaces pourrait avoir un impact sur les opérations et la rentabilité Groupe.

Gestion du risque

Afin d'appréhender ces risques et ces menaces, la sécurité des systèmes d'information a été renforcée par le recrutement en 2016 du Directeur de la Sécurité de l'Information du Groupe, rattaché à la Direction des Systèmes d'Information, ayant pour mission de :

- prévenir le risque par la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs, en mettant l'accent sur l'ingénierie sociale et le renforcement de l'audit des éléments critiques des systèmes ;
- poursuivre le programme de protection afin de renforcer le contrôle des accès des personnes et des matériels ainsi que la détection des vulnérabilités potentielles des systèmes ;
- améliorer la détection des incidents de sécurité et le modèle de réponse en fonction du type de menace ou de son impact potentiel.

Le risque pesant sur la cybersécurité fait l'objet d'une couverture géographique globale avec la présence d'un responsable cybersécurité sur chaque site. Le programme de contrôle de l'ensemble des fournisseurs et plus généralement des systèmes externes communiquant avec le système d'information du Groupe a été renforcé afin de mieux prendre en compte les besoins des clients de Valeo, les contraintes légales et réglementaires actuelles et futures, ainsi que les recommandations issues des différentes autorités gouvernementales de la sécurité des systèmes d'information.

L'ensemble des règles liées à la sécurité des systèmes d'information est formalisé au sein d'une Politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI), déclinée notamment en une Charte de bonne utilisation des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) mise en place par le Groupe et appliquée par l'ensemble des utilisateurs. Celle-ci est explicitée et illustrée dans un manuel pratique destiné à sensibiliser les utilisateurs à la protection quotidienne du patrimoine du Groupe par un usage loyal et responsable des moyens informatiques mis à leur disposition. Un programme de sensibilisation complémentaire lié aux nouvelles menaces sera déployé en 2017.

La protection des systèmes d'information est détaillée dans le Chapitre 4, section 4.2.5, « Sécurité et utilisation des données informatiques », page 185.

(1) Logiciel malveillant développé dans le but de nuire à un système informatique.

(2) Logiciel malveillant, prenant en otage les données. Le ransomware chiffre et bloque les fichiers contenus sur l'ordinateur et demande une rançon en échange d'une clé permettant de les déchiffrer.

Risque de défaillance des fournisseurs

Identification du risque

En recourant majoritairement à des achats de produits spécifiques, Valeo est exposé au risque de défaillance de l'un de ses fournisseurs à livrer ses produits dans les délais prévus, en quantité suffisante et au niveau de qualité requis, ce qui pourrait provoquer des ruptures d'approvisionnement et mettre le Groupe dans l'incapacité de livrer ses clients.

Gestion du risque

Valeo conforte la régularité de ses approvisionnements par une surveillance permanente de sa base fournisseurs conformément aux procédures d'évaluation des risques fournisseurs mises en place par le Groupe. Ces évaluations reposent sur une approche multicritère incluant des critères financiers, de management, de dépendance vis-à-vis de Valeo, d'intégration et de qualité notamment (ISO TS 16949). Chaque fournisseur est audité régulièrement par Valeo. Le Groupe dispose ainsi d'une liste de fournisseurs à risque qui fait l'objet d'un suivi permanent avec constitution, si nécessaire, de stocks de sécurité et/ou la mise en place d'un approvisionnement auprès de plusieurs fournisseurs.

Valeo a également publié, en octobre 2013, le *Supplier Development Handbook* (Manuel de développement des fournisseurs) destiné à l'ensemble de ses fournisseurs, dans lequel sont présentés les principaux outils utilisés par les différents acteurs de la filière automobile pour atteindre l'excellence et la satisfaction du client.

Il convient de souligner que le haut niveau d'intégration avec les fournisseurs, notamment en vue de l'amélioration constante de la qualité des produits délivrés aux constructeurs, ne signifie pas qu'il existe des liens capitalistiques entre Valeo et ses fournisseurs.

La politique du Groupe consiste à diversifier ses sources d'approvisionnement pour réduire autant que possible sa sensibilité au risque de défaillance des fournisseurs dans des conditions économiques acceptables.

Les capacités d'approvisionnement de certaines activités, en particulier celles des composants électroniques, étant limitées, Valeo peut être exposé au problème de répartition des capacités. Pour y faire face, les achats de production sont répartis sur un large panel de fournisseurs, avec, chaque fois que nécessaire, plusieurs fournisseurs par métier et par région. 1 225 fournisseurs couvrent 95 % des besoins de Valeo. Le premier fournisseur représente 2 % des achats du Groupe, les cinq premiers 9 % et les dix premiers 15 %.

En avril 2016, le Groupe a lancé un programme d'assurance mondial permettant à chaque fournisseur de s'assurer avec des garanties et des montants adaptés, de façon à couvrir les sinistres qu'ils peuvent causer à Valeo du fait des produits qu'ils livrent.

Risques liés au métier d'équipementier automobile

Identification du risque

Le chiffre d'affaires du Groupe est directement tributaire du niveau de la production automobile. Cette dernière est dépendante des immatriculations d'automobiles et de la politique commerciale et industrielle des constructeurs, qui sont elles-mêmes affectées par de nombreux paramètres contextuels notamment l'activité économique, la confiance des ménages, l'évolution de l'emploi et du revenu disponible, le niveau des taux d'intérêt et l'accès des consommateurs au crédit, les accords commerciaux, les évolutions de la réglementation et les mesures gouvernementales, en particulier les programmes d'incitation à l'achat de véhicules. Une dégradation du marché automobile ou un changement dans l'environnement réglementaire, tarifaire ou fiscal dans les régions où Valeo et ses clients sont implantés, en particulier en Europe, en Asie ou en Amérique du Nord, pourrait conduire à la détérioration des résultats du Groupe et/ou à la défaillance de certains de ses clients ou fournisseurs et ainsi affecter sa situation financière.

Il convient également de souligner que les contrats de fourniture avec les constructeurs automobile prennent la forme de commandes ouvertes pour tout ou partie des besoins en équipement d'un modèle de véhicule, sans garantie de volumes minimums.

De même, le secteur de l'industrie automobile étant fortement concurrentiel, le Groupe peut ne pas être retenu sur une nouvelle génération de modèles pour lesquels il était auparavant fournisseur. Les résultats de Valeo pourraient dès lors être affectés par l'échec commercial d'un modèle ou un déréférencement, d'autant plus ressenti que les plates-formes des véhicules sont désormais mondiales.

Gestion du risque

Valeo dispose de l'expertise et des ressources nécessaires pour engager des mesures de restructuration qui seraient rendues nécessaires par une dégradation du marché automobile ou le déplacement géographique de la production automobile. Le Groupe veille au strict contrôle de ses coûts fixes notamment grâce au maintien d'un bon niveau de flexibilité de ses effectifs.

Le Groupe bénéficie également de la diversification de ses ventes par région, par client, par marque et par modèle de véhicule, ce qui réduit son exposition à l'évolution défavorable de l'un de ses marchés.

Conformément à sa stratégie de développement, Valeo vise à maintenir le bon équilibre de ses ventes première monte entre :

- les différentes régions de production : en 2016, l'Europe représente 50 %, l'Asie 26 %, l'Amérique du Nord 22 % et l'Amérique du Sud 2 % ;
- et les différents clients : en 2016, les clients allemands représentent 30 %, les clients asiatiques 27 %, les clients américains 22 % et les clients français 15 %. Les deux premiers clients du Groupe représentent 31 % de son chiffre d'affaires première monte, les cinq premiers clients 58 % et les dix premiers clients 85 %.

Enfin, Valeo réalise 10 % de son chiffre d'affaires sur le marché du remplacement, moins sensible aux fluctuations de la conjoncture économique.

Risque de crédit client

Identification du risque

Par nature, le secteur automobile est un secteur relativement concentré autour de grands constructeurs internationaux. Valeo est exposé au risque de crédit, notamment au risque de défaut de ses clients constructeurs ou distributeurs.

Gestion du risque

Valeo travaille avec tous les constructeurs du secteur automobile et veille à équilibrer autant que possible son portefeuille clients en intégrant notamment les nouveaux acteurs asiatiques. À ce titre, les clients asiatiques représentent 27 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe.

Au 31 décembre 2016, les deux premiers clients représentent 31 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe. Les cinq premiers clients représentent 58 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe et les dix premiers clients, 85 %. Valeo réalise également 10 % de son chiffre d'affaires en seconde monte sur le marché du remplacement, dont 44 % avec les constructeurs et 56 % avec les réseaux indépendants. Le portefeuille des clients appartenant aux réseaux indépendants (3 % du poste clients du Groupe au 31 décembre 2016) est par nature fortement diversifié et fait l'objet d'un suivi constant. De plus, le risque de défaut de paiement est couvert par des polices d'assurance-crédit.

Le délai de règlement moyen, après cession des créances commerciales, s'élève à 47 jours au 31 décembre 2016, contre 45 jours au 31 décembre 2015.

Sur l'antériorité des créances clients et les dépréciations sur créances douteuses, voir le Chapitre 5, section 5.4.6, Notes annexes aux états financiers consolidés, Note 4.2, « Créances clients », page 304 et Note 8.3.3, « Risque de crédit », page 352.

Risques géopolitiques

Identification du risque

Les activités du Groupe dans certains pays peuvent être affectées par divers risques d'instabilité tels que les guerres, les actes de terrorisme, les conflits armés ou les mouvements sociaux qui pourraient avoir un impact sur les opérations et la rentabilité du Groupe.

Gestion du risque

Afin de se protéger au mieux contre de tels risques, Valeo a mis en place des moyens d'alerte et des plans de sécurité.

Les moyens d'alerte consistent en une veille permanente permettant de connaître la situation politique et sociale dans tous les pays, non seulement ceux où Valeo est présent mais également ceux où des collaborateurs peuvent être amenés à se déplacer.

Les plans de sécurité comprennent la mise en œuvre d'actions telles que :

- la diffusion au personnel de guides et d'informations de sensibilisation à la sécurité ;
- les stages de formation du personnel à la sécurité ;
- la sécurisation renforcée des sites ;
- l'évacuation des expatriés ;
- l'interdiction de voyager à destination des pays jugés risqués ;
- la sélection des compagnies aériennes sur lesquelles le personnel peut voyager selon des critères de sécurité.

Par ailleurs, Valeo travaille à la standardisation de ses processus de production afin d'assurer, si la production devait être affectée sur un site, la continuité des opérations dans d'autres usines du Groupe.

2.1.2 Risques environnementaux ou accidentels

Principes généraux de protection des sites et de gestion des risques environnementaux ou accidentels

La politique du Groupe a toujours été d'assurer le plus haut niveau de protection de ses sites face aux aléas naturels, aux risques technologiques et aux risques environnementaux.

Des accidents affectant les installations ou un durcissement des normes applicables pourraient engendrer des coûts et/ou des dépenses d'investissement supplémentaires pour le Groupe afin d'y remédier ou de s'y conformer.

À l'initiative de la Direction Risques Assurances Environnement du Groupe, des inspections par des consultants externes et indépendants sont régulièrement effectuées pour vérifier l'application de la politique de gestion des risques. Déployé depuis plus de 20 ans, le programme d'audit Valeo est une composante majeure de sa politique de réduction des risques. Tous les sites sont audités en moyenne tous les deux ans. Ces audits sur site ont pour objectif d'évaluer leur niveau de performance ainsi que les progrès réalisés.

Le Groupe a défini des procédures et des plans d'action afin de réagir dans les meilleurs délais à des situations de crise :

- le Manuel de gestion des risques Valeo contient une directive spécifique relative à la prévention des situations de crise et aux plans d'urgence à mettre en œuvre en fonction des différentes situations ; cette directive du Groupe impose à chaque site d'établir un plan d'urgence afin de lutter contre les sinistres envisageables ;
- un outil de gestion de crise appelé VERM (*Valeo Emergency & Recovery Management*) permet à chaque site d'identifier ses situations potentielles de crise et de s'y préparer efficacement. Il s'agit ainsi :
 - d'identifier les sources de danger d'origine naturelle ou liées à des activités industrielles et les cibles potentiellement impactées,
 - d'organiser des cellules de crise et des plans de continuité des activités.

Par ailleurs, Valeo a souscrit des contrats d'assurance auprès d'assureurs de premier rang et pour des montants adaptés afin de couvrir les sinistres pouvant résulter de tels risques (cf. section 2.2, « Assurances et couverture des risques », page 85).

Risques liés à la réglementation environnementale

Identification du risque

Les activités de Valeo sont soumises, dans les différents pays dans lesquels elles sont exercées, à des réglementations environnementales diverses et évolutives lui imposant de respecter des normes toujours plus strictes en matière de protection de l'environnement, et sont exposées au risque de non-respect de ces réglementations.

Gestion du risque

Décrite dans le Chapitre 4, section 4.3.1 « La politique environnementale », pages 186 à 195, la politique de Valeo vise à maîtriser et réduire autant que possible les risques environnementaux. La gestion des risques environnementaux est pilotée par la Direction Risques Assurances Environnement du Groupe qui est assistée par un responsable Hygiène Sécurité Environnement (HSE) au niveau du Groupe, de chacun des Pôles et de l'Activité Valeo Service. Pour accomplir sa mission, cette direction a mis en place une organisation dédiée à la sécurité, à la sûreté, à la santé et à l'environnement en s'appuyant sur toutes les directions du Groupe :

- au sein de chacun des sites Valeo, un responsable HSE est chargé de l'application concrète des procédures. Il apporte son expertise à la direction du site et veille au respect de la réglementation et des standards Valeo ;
- dans chaque pays où Valeo est implanté, un responsable HSE pays (lui-même responsable HSE d'un site) est en charge de la formation des responsables HSE nouvellement nommés, de l'information et du partage du retour d'expérience de l'ensemble des responsables HSE de son pays ;
- un outil d'auto-évaluation permet à chaque site d'évaluer son niveau de maîtrise des risques environnement, santé et sécurité au travail.

La politique du Groupe interdit à l'ensemble des unités de production l'utilisation de l'amiante dans les produits et les processus, ceci depuis de nombreuses années et y compris dans les pays où son emploi est autorisé. Certaines sociétés du Groupe font cependant l'objet de contentieux relatifs à l'amiante. Des procédures ont été engagées principalement en France par d'anciens salariés (cf. section 2.1.3, « Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage », page 79).

Par ailleurs, les nouveaux sites Valeo sont éloignés le plus possible de sites présentant des potentiels de risque important (sites Seveso par exemple) qui pourraient, par effet domino, les affecter.

Le montant des provisions au 31 décembre 2016 liées à l'environnement, principalement au titre de la remise en état des sites, est de 13,7 millions d'euros (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres provisions », page 333).

Risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels

Identification du risque

Les sites Valeo peuvent être soumis, en fonction de la zone géographique où ils sont situés, à des événements naturels tels que les tremblements de terre ou à des phénomènes climatiques tels que les ouragans, les cyclones et les inondations.

Les événements climatiques dus à l'élévation globale de la température nécessitent une prise en compte dans le choix des nouveaux sites de Valeo et des moyens de protection concernant certains sites existants situés dans des zones à risque.

Gestion du risque

Tous les sites installés dans des zones à risque sismique ont été construits ou sont mis à niveau conformément aux règles sismiques. Des travaux de mise à niveau peuvent être réalisés afin d'améliorer leur résistance en fonction de l'évolution des réglementations en la matière. Les sites Valeo sont implantés dans des zones non inondables ou à défaut disposent de moyens de protection permettant de limiter le risque d'inondation.

Les sites où Valeo projette de s'installer font l'objet d'une étude afin de déterminer les risques naturels auxquels ils peuvent être exposés. Ils sont sélectionnés en fonction des données existantes, notamment le passé sismique et l'historique des inondations.

Lors de la construction d'un site ou de sa réhabilitation, des moyens de protection adéquats sont mis en place pour que le site puisse faire face le mieux possible aux effets du changement climatique et aux événements naturels qui pourraient survenir, notamment la construction selon les normes sismiques les plus appropriées, le renforcement des toitures contre les ouragans ou les cyclones et la mise en place de moyens appropriés (surélévation pour les nouveaux sites,

batardeaux de protection pour les sites existants) contre les inondations. Des audits spécifiques sont réalisés pour contrôler la conformité ou la sécurité des installations ainsi que pour vérifier que les dispositifs en place répondent correctement à l'évolution des risques liée aux conséquences du changement climatique.

Les risques naturels font l'objet d'audits réguliers, environ tous les deux ans, donnant lieu à une notation selon une grille allant de 1 (la plus mauvaise note) à 5. Des plans d'action sont mis en place par chaque site à l'issue de ces audits qui donnent lieu à un rapport faisant état de recommandations.

Pour plus d'information, se reporter au Chapitre 4, section 4.1.3, « Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique », page 166.

Risques liés aux accidents pouvant rendre l'outil de production indisponible

Identification du risque

Les sites Valeo peuvent être soumis à des risques accidentels résultant de leurs activités tels que l'incendie, l'explosion et/ou les bris de machine.

Gestion du risque

La grande majorité des sites Valeo est classée RHP (Risque Hautement Protégé), ce qui signifie que ces sites disposent d'un niveau de prévention élevé (procédures précises, équipes d'intervention dédiées et entraînées) ainsi que d'un niveau de protection adapté au site et à son activité. S'agissant du risque incendie, qui est le risque accidentel majeur, la majorité des sites du Groupe dispose d'une protection automatique par *sprinklers*.

Chaque site est audité par un consultant externe tous les deux ans environ et fait l'objet d'une notation selon une grille allant de 1 (la plus mauvaise note) à 5. Des plans d'action sont mis en œuvre par chaque site sur la base de ces audits qui donnent lieu à un rapport faisant état de recommandations.

2.1.3 Risques juridiques

Risques liés aux produits et services vendus

Identification du risque

Valeo est exposé au risque d'actions en garantie de la part de ses clients en raison de défauts de fonctionnement des produits qu'il vend, de défauts de conformité à la réglementation qui est propre à chacun de ces produits ou bien en raison de leur non-compatibilité (principalement s'il s'agit de systèmes complexes) avec des dispositions réglementaires. Ces dispositions qui visent à la sécurité des usagers de véhicules automobiles et/ou à la défense de l'intérêt général, en particulier en matière d'environnement, sont de plus en plus contraignantes et leur application fait l'objet de contrôles toujours plus rigoureux et fréquents.

Alors même que Valeo poursuit une politique visant à atteindre un degré d'excellence en matière de qualité, le Groupe peut être confronté ponctuellement à des défauts de série pouvant dans certains cas avoir des impacts en matière de sécurité ou de conformité réglementaire débouchant sur une campagne de rappel relative à une période de production déterminée. Si un tel problème de qualité devait entraîner une campagne de rappel de grande ampleur, les effets sur la situation financière du Groupe et sur son image pourraient être substantiels.

Outre le risque d'amende, Valeo est également soumis au risque d'actions en responsabilité, individuelles ou de groupe, dans le cas où des produits vendus qui se révéleraient défectueux auraient provoqué des dommages à leurs utilisateurs ou à des tiers.

Enfin, Valeo est exposé au risque d'actions en responsabilité de la part de ses clients en raison du non-respect des engagements contractuels très exigeants que ces derniers imposent et qui traduisent le niveau d'excellence qu'ils attendent de leurs fournisseurs en matière de performance opérationnelle. Celle-ci requiert une totale maîtrise des projets de développement et d'industrialisation dans le cadre de lancements de nouveaux modèles de véhicules ou de nouveaux équipements, des capacités suffisantes pour répondre en tous temps à la demande en termes de volumes, une parfaite ponctualité des livraisons et une chaîne logistique fiable.

Gestion du risque

La maîtrise de ces risques est confiée pendant la conception et le développement des produits aux fonctions Recherche et Développement et Qualité qui s'assurent de la robustesse du design du produit, de sa conformité aux spécifications du client, aux standards et aux réglementations. Pendant la production en série, les fonctions Achats, Industrielle et Qualité (décrites dans le Chapitre 1, section 1.2.3, « Direction des Opérations », pages 39 à 41), toutes trois animées de la même démarche de qualité totale, veillent à la qualité et à la régularité de l'approvisionnement des composants et matières achetées ainsi qu'à la stabilité des processus productifs.

Les ventes de produits et services donnent lieu à la constitution de provisions statistiques mises à jour régulièrement en tenant compte des taux de retour observés dans le passé et qui couvrent le coût de remplacement des produits dans le cadre de la garantie contractuelle.

Face au risque de rappel, le Groupe dispose d'une police d'assurance qui couvre, au-delà d'une franchise et jusqu'à un certain montant, les coûts de campagne de rappel c'est-à-dire le coût de retour des véhicules au garage ainsi que le démontage de la pièce défectueuse et le remontage de la pièce de remplacement, à l'exclusion du coût des pièces qui reste à la charge du Groupe (cf. section 2.2, « Assurances et couverture des risques », page 85).

Pour se prémunir du risque d'actions en responsabilité, Valeo a souscrit une police d'assurance garantissant au-delà d'une franchise et jusqu'à un certain montant tel que décrit à la section 2.2, « Assurances et couverture des risques », page 85, les conséquences financières des réclamations faisant suite aux éventuels dommages. Il ne peut toutefois être établi avec certitude que la police d'assurance ainsi souscrite serait suffisante pour couvrir l'ensemble des conséquences financières liées à de telles réclamations. En tout état de cause, le risque pénal ne peut être assuré et certaines exclusions à la couverture peuvent être appliquées.

Au total, les provisions pour garantie clients s'élèvent à 242 millions d'euros au 31 décembre 2016 (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres provisions », page 333).

Risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques)

Identification du risque

Le risque majeur auquel Valeo doit faire face en matière de propriété intellectuelle est le risque de contrefaçon, subie ou active.

La contrefaçon peut être le fait de tiers à l'encontre des produits ou des processus industriels brevetés de Valeo. Ces actes ont un impact défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat du Groupe et peuvent nuire à la notoriété ainsi qu'à l'image de qualité des produits concernés.

La contrefaçon pourrait aussi être le fait involontaire de Valeo compte tenu en particulier du risque lié au délai pendant lequel les demandes de brevets ne sont pas rendues publiques. Des demandes de brevets déposées par des tiers et connues seulement au moment de leur publication pourraient impacter des développements en cours ou même des produits récemment mis sur le marché compte tenu du raccourcissement continu des délais de développement. Cette situation contraindrait Valeo à modifier le produit en alourdissant les charges de Recherche et Développement du projet, ou à négocier des droits d'utilisation de l'élément breveté. Dans l'un ou l'autre cas, la marge du projet s'en trouverait affectée. Valeo peut, par

ailleurs, être l'objet de réclamations de la part de chasseurs de brevets (*patent trolls*) principalement aux États-Unis et dans le domaine des nouvelles technologies.

Valeo est également confronté au risque de contrefaçon de ses marques dont les répercussions peuvent être particulièrement sensibles sur le marché du remplacement. La notoriété croissante de Valeo constitue un élément clé de l'augmentation du risque de contrefaçon de ses marques, notamment en Asie et au Proche-Orient.

Gestion du risque

Le savoir-faire industriel de Valeo et les innovations issues de la recherche font, dans la mesure du possible et lorsque l'enjeu le justifie, l'objet de dépôts de brevets visant à protéger la propriété intellectuelle du Groupe. À ce titre, Valeo est un déposant important de brevets dans son secteur d'activité : 1 840 brevets déposés en 2016. Ces brevets, étendus sur les marchés automobile principaux, lui procurent, outre son indépendance technologique, une arme efficace pour lutter contre la copie.

Pour repérer les atteintes qui seraient portées aux droits que lui confèrent ses brevets et ses marques, le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, des moyens pour identifier les différents actes de contrefaçon :

- en matière de marques, mise en place de surveillances douanières dans différents pays, dont la Chine, qui permettent le signalement de produits douteux tant à l'importation qu'à l'exportation. En cas de confirmation de contrefaçon, Valeo utilise ensuite ces signalements dans le cadre d'actions administratives ou contentieuses visant à faire cesser et sanctionner les atteintes à ses droits de propriété intellectuelle ;
- en matière de brevets, mise en place d'un dispositif de veille systématique de la contrefaçon dans les quatre Pôles et dans l'Activité Valeo Service, aussi bien sur les produits du marché de la première monte que sur ceux de la rechange. Ce dispositif fait notamment appel à une surveillance de sortie des produits des tiers dans les salons partout dans le monde et particulièrement en Europe, aux États-Unis et en Chine. Valeo défend vigoureusement ses droits contre les contrefaçons et ce dispositif sert de base au déclenchement des actions, y compris devant les tribunaux, propres à faire cesser et sanctionner les atteintes aux droits de propriété intellectuelle de Valeo.

S'agissant des activités liées au véhicule autonome et à la connectivité, notamment en matière de logiciel, Valeo renforce ses équipes d'ingénieurs en propriété intellectuelle pour accroître la protection et la surveillance dans ces domaines.

La maîtrise du risque est confiée à la Direction Propriété Intellectuelle rattachée à la Direction de la Recherche et Développement. La fonction Propriété Intellectuelle est présente dans chacun des Pôles dans un souci de proximité avec les équipes de développement des projets. Sa mission est de traduire dans la pratique le principe, inscrit dans les règles d'éthique du Groupe, de ne proposer aux clients que des produits libres d'exploitation selon la meilleure connaissance que l'on peut en obtenir par des revues régulières des brevets de la concurrence tout au long de l'avancement des développements de nouveaux produits.

Les provisions pour « litiges sociaux et autres litiges » d'un montant total de 182 millions d'euros couvrent en particulier les contentieux de propriété intellectuelle. Ces provisions figurent au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres provisions », page 333.

Risques de manquement au Code d'éthique ou à la loi

Identification du risque

L'éthique et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour Valeo. Comme tout groupe international, Valeo, qui emploie 91 800 collaborateurs dans 32 pays au 31 décembre 2016, peut être exposé à des risques juridiques en cas de violation de son Code d'éthique ou de manquement à la loi de la part de ses collaborateurs ou de parties prenantes. De tels manquements sont susceptibles d'exposer le Groupe ou ses collaborateurs à des sanctions pénales ou administratives et pourraient porter atteinte à sa réputation et à ses résultats. Ils peuvent également donner lieu à des poursuites judiciaires de la part de clients. Ils appellent donc la mise en œuvre d'une démarche de prévention très affirmée, basée sur une éthique irréprochable, des règles de conduite strictes et des actions de formation et de sensibilisation approfondies.

Gestion du risque

Capitalisant sur son Code d'éthique et sur sa culture de l'intégrité, le Groupe déploie depuis 2012 une démarche de conformité. La Direction de l'Éthique et de la Conformité a mis en place un programme de lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles à la fois approfondi et spécifique. Ce programme de conformité comporte des règles et des procédures générales, applicables à l'ensemble des collaborateurs et entités. Il se décline ensuite en procédures propres aux différents pays dans lesquels Valeo opère. Les procédures sont traduites et adaptées aux contraintes réglementaires et à la culture locales. Des programmes complémentaires portant sur la prévention du harcèlement moral ou l'éthique de production ont été conçus et déployés en 2016 et complétés par des formations.

L'éthique et la conformité s'inscrivent dans la mission du Comité d'audit et des risques qui s'informe régulièrement de l'avancement du programme. Le management de Valeo s'implique sans relâche dans le déploiement et la mise en œuvre de ce programme, ainsi que dans le soutien tant aux collaborateurs qu'aux parties prenantes (fournisseurs, prestataires...).

En 2015, le Groupe a mis à jour et enrichi le Code d'éthique en vigueur depuis près de vingt ans. Ce code établit un lien spécifique entre les grands principes d'intégrité qui caractérisent le Groupe et le programme de conformité ci-dessus mentionné. Il traite également de la protection d'actifs clés de Valeo tels que l'information confidentielle, l'image et la réputation de Valeo ou de la lutte contre la fraude informatique et les conflits d'intérêts. À cet égard, il renvoie à différentes chartes ou guides d'application complémentaires, désormais parfaitement intégrés dans un dispositif complet de protection du Groupe.

Ce dispositif a fait l'objet d'une présentation et d'un déploiement auprès de l'ensemble du personnel. Une formation détaillée est dispensée depuis 2016.

Les *Compliance Champions* (champions de la conformité), véritables relais de la Direction de l'Éthique et de la Conformité dans les pays, les directions fonctionnelles et les réseaux opérationnels de Valeo contribuent activement à la prévention du risque par la diffusion de l'information relative aux politiques de conformité et aux priorités du programme ainsi que par un soutien de proximité aux équipes.

Enfin, une ligne d'alerte offre la possibilité aux collaborateurs d'attirer l'attention du management, de manière confidentielle (voire anonyme s'ils le souhaitent), sur les manquements potentiels ou avérés qui viendraient à leur connaissance, permettant ainsi une prise en charge rapide du problème.

Le département Fraude de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, composé de deux *Fraud Investigation Officers*, est chargé d'analyser et de vérifier les allégations de fraude reçues par le biais de la ligne d'alerte ou par d'autres canaux. Les conclusions de ces investigations sont communiquées au Comité d'alerte qui décide des suites à donner et des sanctions à appliquer pour les cas de fraude avérés. En 2016, un livret intitulé « Fraude externe : comment la détecter, comment la combattre ? » a été distribué à l'ensemble des salariés du Groupe et traduit en neuf langues (français, anglais, allemand, espagnol, portugais, russe, chinois, japonais et coréen). Ce manuel est destiné à aider les employés à détecter les tentatives de fraude et à comprendre les risques de fraude externe. Il décrit quelques-unes des tactiques les plus fréquemment utilisées par les fraudeurs.

Le Groupe met également en place des systèmes pour contrôler la conformité de ses opérations aux règles visant le contrôle des exportations.

Le Groupe a aussi mis à jour son Code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits et manquements d'initiés afin de le rendre conforme au Règlement européen sur les abus de marché (« règlement MAR » 596/2014) entré en vigueur le 3 juillet 2016. Cette nouvelle version du Code de bonne conduite a été approuvée par le Conseil d'administration du 24 janvier 2017.

Pour plus d'information sur les actions menées par la Direction de l'Éthique et de la Conformité, se reporter au Chapitre 1, section 1.1.5, « Le respect rigoureux des principes d'éthique et de conformité », page 32 et au Chapitre 4, section 4.5.2, « Éthique et conformité », pages 238 à 239.

La mission du département Fraude de la Direction de l'Audit et du Contrôle interne est détaillée dans la section 2.3.3 du présent chapitre, « Pilotage du dispositif de contrôle interne », pages 89 à 90.

Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage

Procédures dans le cadre de la gestion courante de l'activité

Dans le cadre de la gestion courante de l'activité du Groupe, certaines sociétés peuvent être impliquées dans des procédures judiciaires. Ainsi, des procédures ont été engagées par certains de ses salariés ou anciens salariés en matière d'amiante ou à raison de leur exposition passée à l'amiante. Quasi exclusivement en France, d'anciens salariés qui ont été exposés à l'amiante dans les usines du Groupe ont pu contracter une maladie liée à cette exposition. Si cette maladie est effectivement déclarée professionnelle par les caisses d'assurance maladie, le salarié pourra intenter une action en faute inexcusable contre Valeo en tant qu'ancien employeur. Si la faute inexcusable est reconnue et opposable à l'ancien employeur, Valeo devra payer une indemnisation complémentaire à l'ancien employé ou à ses ayants droit.

En outre, depuis 1999, en France, la loi a institué un dispositif de cessation anticipée d'activité des salariés qui ont travaillé sur les sites reconnus amiante par décret. Sous certaines conditions, les salariés peuvent ainsi partir en préretraite. En application de la jurisprudence de la Cour de cassation, de nombreux ex-salariés qui ont bénéficié de ce dispositif préretraite ont intenté une action contre Valeo demandant réparation auprès des Conseils des Prud'hommes pour préjudice d'anxiété de tomber malade de l'amiante. Ces actions sont prescrites depuis juin 2013.

Des sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par exemple par leurs salariés ou par les autorités fiscales.

Chacun des litiges connus, dans lesquels Valeo ou une société du Groupe est impliqué, fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et, après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Les provisions pour « litiges sociaux et autres litiges » d'un montant total de 182 millions d'euros couvrent en particulier les risques sociaux avec d'anciens salariés notamment relatifs à l'amiante. Les litiges fiscaux font l'objet d'une provision d'un montant de 89 millions d'euros. Ces provisions figurent au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres provisions », page 333.

Bien que l'issue de l'ensemble des procédures existantes ne soit pas prévisible, Valeo considère, à ce jour, qu'elles n'auront pas d'effet significatif sur la situation financière du Groupe.

Enquêtes de concurrence et procédures conséquentes

Fin juillet 2011, des enquêtes de concurrence ont été engagées à l'encontre de nombreux équipementiers automobile, dont Valeo, en particulier par les autorités de la concurrence américaines et européennes dans les secteurs des équipements et systèmes produits pour l'industrie automobile.

Aux États-Unis, l'enquête s'est soldée par un accord transactionnel conclu le 20 septembre 2013 entre le Department of Justice et la filiale japonaise Valeo Japan Co., Ltd qui a accepté de payer une amende de 13,6 millions de dollars. Cet accord, qui a été entériné par la United States District Court of the Eastern District of Michigan le 5 novembre 2013, a mis un terme aux poursuites (engagées ou susceptibles de l'être) des autorités fédérales américaines à l'encontre du Groupe pour les pratiques révélées dans le cadre de leur enquête.

Par ailleurs, trois procédures de *class actions* ont été initiées à l'encontre de sociétés du Groupe devant la United States District Court of the Eastern District of Michigan aux États-Unis. Valeo a conclu des accords transactionnels relatifs à ces procédures. La première, initiée par les concessionnaires automobiles, a fait l'objet d'un accord transactionnel en date du 25 août 2016 et définitivement approuvé par la juridiction compétente le 30 novembre 2016. La seconde, initiée par les clients automobiles finaux, a fait l'objet d'un accord transactionnel en date du 28 septembre 2016 soumis à l'approbation définitive de la juridiction compétente en 2017.

En Europe, la Commission européenne a rendu sa décision le 8 mars 2017 et condamné les producteurs de composants de climatisation et de compresseurs poursuivis, au nombre desquels Valeo, à des amendes (cf. Chapitre 5, section 5.2, « Événements postérieurs à la clôture », page 283).

La dernière procédure aux États-Unis, initiée par un prétendu groupe d'acheteurs directs, vient de faire l'objet d'un accord en date du 14 février 2017 qui reste soumis à l'approbation finale de la United States District Court for the Eastern District of Michigan en 2017. Par ailleurs, deux procédures de *class actions* sont toujours en cours au Canada.

En 2016, Valeo a pris en charge un montant de 99 millions d'euros pour couvrir les principaux risques relatifs à l'ensemble des enquêtes et affaires le concernant (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Enquêtes de concurrence », page 333).

Autres procédures

À l'exception des enquêtes engagées par les autorités de la concurrence et des actions en réparation qui peuvent s'ensuivre, il n'existe pas, à la connaissance de Valeo, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou de procédure dont Valeo serait menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

Néanmoins, Valeo ne peut exclure que de nouvelles procédures contentieuses soient initiées à raison d'événements ou de faits qui ne seraient pas connus à ce jour ou dont le risque associé n'est pas encore déterminable et/ou quantifiable. De telles procédures pourraient alors avoir un effet défavorable significatif sur le résultat net du Groupe ou sur son image.

2.1.4 Risques financiers

Politique générale

Au sein de la Direction Financière du Groupe, la Direction du Financement et de la Trésorerie propose et met en œuvre les règles concernant la gestion des risques de liquidité, des risques de marché (matières premières, change, taux d'intérêt et actions) ainsi que des risques de contrepartie bancaire associés. La Direction du Financement et de la Trésorerie suit également le risque de crédit client.

De manière générale, ces risques font l'objet d'une gestion centralisée au niveau de la société mère Valeo et les stratégies de financement, de placement, d'identification et de couverture des risques sont revues mensuellement par la Direction Financière du Groupe.

La Direction du Financement et de la Trésorerie s'appuie, entre autres, sur un système de gestion de trésorerie qui permet le suivi permanent des principaux indicateurs de liquidité et celui de l'ensemble des instruments financiers de couverture utilisés au niveau central (matières premières, change et taux d'intérêt). Des états de *reporting* réguliers permettent d'informer la Direction Financière de Valeo de l'évolution des marchés, des risques encourus par le Groupe (liquidité, matières premières, change, taux d'intérêt et contrepartie), ainsi que du détail des opérations de couverture mises en œuvre et de leur valorisation.

Risque matières premières

Identification du risque

Le Groupe utilise un certain nombre de matières premières dans le cadre de son activité industrielle, parmi lesquelles les métaux non ferreux, l'acier, les plastiques et les terres rares. Au total, 2,1 milliards d'euros d'achats de matières premières ont été effectués en 2016, dont 34 % de métaux non ferreux, 36 % d'acier, 29 % de plastique et 1 % de terres rares. Le Groupe est exposé à la hausse du prix de ces matières premières. En effet, le Groupe, qui n'est pas systématiquement en mesure de répercuter l'intégralité de la hausse sur ses clients, pourrait alors voir ses résultats impactés défavorablement.

Gestion du risque

Le Groupe gère son exposition aux matières premières en mettant en place, chaque fois que cela est possible, des clauses d'indexation de ses prix de vente dans les contrats commerciaux. C'est notamment le cas pour les métaux non ferreux et l'acier pour lesquels ces clauses couvrent respectivement environ trois quarts et la moitié de l'exposition.

L'exposition résiduelle aux métaux non ferreux, cotés sur le London Metal Exchange, est couverte auprès de banques de premier rang au travers d'instruments dérivés de couverture. L'objet de ces couvertures est de limiter l'impact des variations de prix de ces matières premières sur les résultats du Groupe et d'offrir le temps nécessaire à Valeo pour négocier en conséquence des hausses de prix auprès de ses clients.

Les techniques de couverture privilégient les instruments avec règlement monétaire, sans livraison de sous-jacent physique (essentiellement des *swaps*). Ces opérations sont qualifiées de couvertures de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39. Pour la période close au 31 décembre 2016, un gain latent de 6 millions d'euros lié à ces couvertures est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global. Au 31 décembre 2015, une perte latente de 6 millions d'euros avait été enregistrée en autres éléments du résultat global.

L'acier, les plastiques et les terres rares ne peuvent pas faire l'objet de couverture à terme sur le marché financier car ces matières ne sont pas cotées sur un marché organisé.

La part relative des stocks dans l'état de la situation financière du Groupe est peu influencée par la variation du prix des matières premières compte tenu de leur rotation rapide et de l'optimisation des flux logistiques qui en réduisent le montant.

L'exposition au risque matières premières et l'analyse de sensibilité (calculée avant impôts) qui en découle figurent au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.4.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Juste valeur des dérivés matières (métaux non ferreux) », page 346.

Risque de change

Risque de change opérationnel

Identification du risque

Dans la mesure où le Groupe conduit son activité dans un contexte international, les entités du Groupe peuvent être soumises au risque de transaction lié aux opérations d'achat ou de vente dans des devises différentes de leur devise fonctionnelle.

Gestion du risque

L'exposition bilancielle (créances et dettes non financières inscrites au bilan en devise étrangère) est couverte de façon systématique. Les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de *trading* selon la norme sur les instruments financiers.

Le Groupe couvre également sa marge opérationnelle contre le risque de change, sur un horizon budgétaire de façon régulière et sur un horizon contractuel (au delà d'un an) de façon exceptionnelle et pour des contrats précis et significatifs. Dans ce cas, le Groupe applique les règles de comptabilité de couverture, selon la norme sur les instruments financiers. Au 31 décembre 2016, une perte latente de 4 millions d'euros liée à ces couvertures est comptabilisée directement dans les autres éléments du résultat global (contre un gain latent de 7 millions d'euros lié à ces couvertures enregistré en autres éléments du résultat global au 31 décembre 2015).

L'ensemble de ces couvertures des filiales est réalisé principalement auprès de la société mère Valeo, qui à son tour couvre les positions nettes du Groupe auprès de contreparties externes (banques de premier rang).

Risque de change financier

Identification du risque

La centralisation des besoins de financement des filiales étrangères hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse).

Gestion du risque

Les financements externes du Groupe sont, en règle générale, libellés en euros (cf. section 2.1.4 du présent chapitre, « Risque de liquidité », pages 82 à 83), notamment pour les émissions obligataires sous programme EMTN (Euro Medium Term Notes).

Au 31 décembre 2016, les financements externes du Groupe en devise étrangère sont les suivants :

- l'emprunt contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement en novembre 2011 et dont le montant restant à rembourser au 31 décembre 2016 s'élève à 51,5 millions de dollars ;
- l'emprunt convertible souscrit le 16 juin 2016 pour un montant de 450 millions de dollars, et abondé le 16 novembre 2016 pour un montant complémentaire de 125 millions de dollars selon les mêmes conditions.

Ces financements en dollar sont couverts par des *swaps* de change euro/dollar jusqu'à leur maturité. Au 31 décembre 2016, une perte latente de 15 millions d'euros liée à ces couvertures est comptabilisée directement dans les autres éléments du résultat global.

En règle générale, le Groupe finance ses filiales dans leurs propres devises et se couvre systématiquement contre le risque de change qui en résulte.

Une présentation des expositions brute et nette au risque de change du Groupe figure au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.4.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Juste valeur des dérivés de change », pages 343 à 345.

Risque de liquidité

Identification du risque

Le Groupe veille à maintenir un accès très large à la liquidité pour faire face à ses engagements et ses besoins d'investissements. Pour ce faire, le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture totale ou partielle de ces marchés.

Gestion du risque

La trésorerie du Groupe est centralisée lorsque la législation locale le permet. Dans ce cas, les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société mère, Valeo. Un *cash pooling cross border* en euro est en place pour 12 pays européens et permet une gestion centralisée quotidienne de la trésorerie. Dans les autres pays, des *cash pooling* locaux sont en place ; des prêts et emprunts réguliers sont enregistrés avec la société mère, Valeo.

Au 31 décembre 2016, Valeo dispose d'une trésorerie de 2,4 milliards d'euros (1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2015). La trésorerie est constituée de dépôts bancaires à hauteur de 668 millions d'euros et d'équivalents de trésorerie (essentiellement des SICAV monétaires) à hauteur de 1 691 millions d'euros.

Les sources supplémentaires d'accès à la liquidité sont les suivantes :

- des lignes de crédit bancaire confirmées à échéance moyenne de 3 ans pour un total de 1,2 milliard d'euros, au titre desquelles aucun tirage n'a été effectué au 31 décembre 2016. Ces lignes de crédit bilatérales ont été négociées auprès de dix banques de premier rang (notation moyenne : A chez Standard & Poor's et A1 chez Moody's) ;
- un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 1,2 milliard d'euros ;
- le programme de financement *Euro Medium Term Notes* (EMTN) à moyen et long termes d'un montant maximum de 3 milliards d'euros utilisé à hauteur de 1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

L'endettement financier brut du Groupe s'élève à 2,9 milliards d'euros au 31 décembre 2016 (contre 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2015). Il se compose de crédits à court terme de 542 millions d'euros, d'une dette à long terme de 2 295 millions d'euros (dont 225 millions d'euros à moins d'un an) et d'une dette liée aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle pour 79 millions d'euros.

Valeo a procédé en juin 2016 à une émission d'obligations convertibles à cinq ans dont le dénouement s'effectue exclusivement en espèces pour un montant nominal de 450 millions de dollars. Cette émission a été abondée en novembre 2016 pour un montant complémentaire de 125 millions de dollars. Émises respectivement à 100 % et à 107 % de leur valeur nominale, ces obligations sont remboursables au pair (en l'absence de conversion) et ne portent pas intérêt. Concomitamment à ces émissions, Valeo a acheté des options d'achat à dénouement en numéraire sur ses propres actions afin de couvrir son exposition économique aux paiements en numéraire dus au titre de l'exercice potentiel des droits à conversion attachés aux obligations. L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros à un coût avantageux. Le prix de conversion initial des obligations a été fixé à 64,6137 euros. Le traitement comptable de cette opération est décrit au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.2.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Dettes financières à long terme », pages 337 à 339.

Par ailleurs, dans le cadre du programme EMTN, le Groupe a souscrit le 18 mars 2016 un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance le 18 mars 2026 avec un coupon de 1,625 %. Dans le cadre de ce même programme, le Groupe a souscrit le 11 janvier 2017 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance le 11 janvier 2023 avec un coupon de 0,625 %.

Le Groupe veille à répartir les échéances de remboursement de sa dette à long terme : au 31 décembre 2016, la maturité moyenne de la dette Valeo ressort à 5,8 ans pour la société mère Valeo (contre 4,3 ans au 31 décembre 2015).

Les principaux emprunts de Valeo sont les suivants (hors intérêts courus) :

Type	Échéance	Montant nominal (en millions)	Nominal restant dû au 31 déc. 2016 (en millions)	Devise	Taux d'intérêt Nominal
Banque Européenne d'Investissement	Novembre 2018	103	52	USD	Libor USD 6 mois + 1,9 %
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	Janvier 2017	500	146	EUR	5,75 %
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	Mai 2018	500	273	EUR	4,875 %
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	Janvier 2024	700	700	EUR	3,25 %
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	Mars 2026	600	600	EUR	1,625 %
Emprunt Obligataire Convertible	Juin 2021	575	575	USD	0 %

Une présentation de l'endettement financier du Groupe figure au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Endettement financier brut », pages 336 à 340 :

- les lignes de crédit avec les banques, ainsi que l'emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissement sont soumis à l'engagement de Valeo de maintenir le ratio d'endettement financier net sur EBITDA inférieur à 3,25. Au 31 décembre 2016, ce ratio, calculé sur 12 mois, est de 0,3 ;
- dans le cadre de l'emprunt contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement, en cas de changement de contrôle, la banque a la faculté de demander à l'emprunteur la constitution de sûretés ou de garanties ou à défaut de demander le remboursement anticipé. L'emprunt convertible comporte également une clause de changement de contrôle qui permet aux investisseurs de demander le remboursement anticipé de leurs avoirs ou, au choix de l'émetteur, leur achat par ce dernier ;
- les emprunts obligataires (programme EMTN) comportent une option accordée aux porteurs qui peuvent demander le remboursement anticipé ou le rachat de leurs obligations si un changement de contrôle de Valeo intervient et qu'il entraîne soit un retrait de la notation ou une baisse de la notation de l'obligation en dessous de celle de valeur d'investissement (*investment grade*) dans l'hypothèse où

elle était précédemment notée valeur d'investissement, soit une baisse de notation (par exemple de Ba1 à Ba2) si cette notation était précédemment en dessous de la valeur d'investissement ;

- les lignes de crédit avec les banques et les dettes long terme du Groupe (emprunts obligataires sous programme EMTN et emprunt convertible) comportent des clauses dites de défaut croisé (*cross default*) en vertu desquelles, si un certain montant de dette financière est susceptible de devenir exigible par anticipation, les autres dettes financières peuvent alors également être exigées par anticipation.

À la date d'arrêt des comptes, le Groupe prévoit de respecter les engagements attachés à sa dette sur les douze prochains mois.

Notation

Le 31 janvier 2017, Standard & Poor's a confirmé la notation du Groupe à BBB et a relevé les perspectives d'évolution de la notation de crédit de « stable » à « positive ». Le 9 mai 2016, l'agence de notation Moody's a confirmé la note de la dette à long terme de Valeo à Baa2.

Les notations de Standard & Poor's et Moody's confirment le positionnement solide de Valeo en catégorie d'investissement (*investment grade*).

Agence de notation	Publication	Dette long terme	Perspective	Dette court terme
Note Standard & Poor's	31 janvier 2017	BBB	Positive	A-2
Note Moody's	9 mai 2016	Baa2	Stable	P-2

Risque de taux

Identification du risque

Le risque de taux dépend des dettes, des placements financiers du Groupe et des conditions financières (part fixe/part variable).

Gestion du risque

Le Groupe peut utiliser des *swaps* de taux d'intérêt pour échanger le taux de sa dette, dès l'origine ou pendant la durée de l'emprunt, contre un taux variable ou un taux fixe.

Au 31 décembre 2016, seul le financement en dollar auprès de la Banque Européenne d'Investissement est un financement à taux variable. Les autres financements sont à taux fixe. Ces financements n'ont fait l'objet d'aucune couverture de taux.

À la clôture de l'exercice 2016, 98 % des dettes financières à long terme (part à plus d'un an) sont à taux fixe, contre 75 % à la clôture de l'exercice 2015 (après prise en compte des couvertures en place à la clôture 2015).

Les placements du Groupe sont essentiellement à taux variable.

L'exposition au risque de taux et l'analyse de sensibilité (calculée avant impôts) figurent au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.4.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Juste valeur des dérivés de taux d'intérêts », pages 347 à 348.

Risque de contrepartie bancaire

Identification du risque

Le risque de contrepartie bancaire se matérialise notamment dans le cadre des opérations de couverture effectuées auprès de banques de premier rang (instruments dérivés de matières premières, de change et de taux), par les lignes de crédit qui pourraient être tirées auprès de ces mêmes banques ainsi que par les liquidités et les titres déposés auprès d'établissements financiers.

Gestion du risque

Le Groupe travaille avec des établissements financiers de premier rang. Il fixe des limites pour chacun d'entre eux en considérant leur notation auprès des agences de notation (notation moyenne de A chez Standard & Poor's et A1 chez Moody's). Des rapports dédiés permettent le suivi du risque de contrepartie sur chaque marché.

Les liquidités excédentaires du Groupe sont placées selon les mêmes principes, auprès de sociétés de gestion, filiales d'établissements financiers de premier rang. Les titres sont également conservés dans les livres de banques dépositaires de premier rang.

Conformément à la norme IFRS 13, le Groupe a calculé les impacts du risque de crédit pour les dérivés non collatéralisés (*Credit Value Adjustment* (CVA) et *Debit Value Adjustment* (DVA)). L'impact net au 31 décembre 2016 est négligeable pour le Groupe (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Juste valeur des actifs et passifs financiers », pages 335 à 336).

Risque sur actions

Titres autodétenus

Conformément à la norme IAS 32, les actions autodétenues sont comptabilisées au sein des capitaux propres consolidés et les variations de valeur ne sont pas enregistrées. Lorsque des actions autodétenues sont acquises ou cédées, les capitaux propres sont ajustés du montant de la juste valeur des titres acquis ou cédés. Au cours de l'exercice 2016, 2 731 203 actions ont été acquises au titre du contrat de liquidité et 4 515 403 actions ont été cédées (dont 2 766 339 au titre du contrat de liquidité et 1 749 064 dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites), ce qui conduit à une augmentation des capitaux propres consolidés de 13 millions d'euros au cours de l'exercice 2016.

Une présentation détaillée de l'évolution des actions autodétenues, qu'elles le soient dans le cadre du contrat de liquidité ou en couverture des plans d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites, est faite au Chapitre 6, section 6.5.2, « Actions autodétenues », page 414.

Investissements en actions pour les fonds de pension

Les actifs représentatifs des fonds affectés au financement des retraites sont composés d'actions à hauteur de 261 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit 51 % des actifs investis. Après une année 2015 marquée par un rendement des fonds inférieur aux attentes, essentiellement aux États-Unis, les rendements 2016 ont été supérieurs aux attentes et ont entraîné un gain de la valeur des actifs d'environ 31 millions d'euros. Sur l'exercice 2015, le rendement réel des actifs s'élevait à - 2 millions d'euros (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 5.3.5 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Détail et évolution des actifs investis », pages 317 à 318).

Les décisions d'allocation des fonds entre les différentes classes d'actifs (actions, obligations et disponibilités) sont prises par des comités d'investissement ou des *trustees* spécifiques à chaque pays concerné, sur proposition de conseils externes, en fonction des perspectives de marché et des caractéristiques des engagements de retraite. Ces fonds sont gérés par des sociétés de gestion spécialisées. Valeo, assisté des mêmes conseils, se réunit régulièrement pour juger de la pertinence des placements et évaluer leurs performances.

Participation dans la société Ichikoh

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait une participation de 31,6 % dans la société Ichikoh Industries Ltd, qui est une société cotée à la Bourse de Tokyo. Cette participation est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence pour une valeur de 67 millions d'euros au 31 décembre 2016 (53 millions d'euros au 31 décembre 2015). Le 13 janvier 2017, le Groupe a annoncé le succès de l'offre publique d'achat lancée le 24 novembre 2016 sur les actions de la société Ichikoh. Les titres apportés à l'offre ont été livrés à Valeo le 20 janvier 2017. À l'issue de cette opération, Valeo détient 55,08 % du capital d'Ichikoh et prend le contrôle du leader japonais de l'éclairage qui reste coté à la bourse de Tokyo. L'activité sera consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017.

2.2 Assurances et couverture des risques

La politique d'assurance du Groupe est associée à une démarche forte de prévention et de protection des risques et prend en compte la couverture des sinistres majeurs. Afin d'optimiser les coûts d'assurance, le Groupe pratique une politique d'auto-assurance pour les risques dont les montants financiers sont faibles et susceptibles de se produire fréquemment.

L'ensemble des sociétés du Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurance de premier rang pour l'ensemble des risques majeurs qui pourraient affecter significativement son activité, ses résultats ou son patrimoine.

Sont principalement assurés les risques en matière de :

- dommages aux biens : les événements couverts sont liés aux risques technologiques (notamment incendie, explosion, bris de machine, dommages électriques) mais aussi aux risques naturels (notamment vent, inondations, tremblements de terre) ; les dommages aux biens sont assurés sur une base d'indemnisation en valeur à neuf des bâtiments, matériels et stocks ;
- pertes d'exploitation : il s'agit des cas d'interruption ou de réduction de l'activité à la suite de la survenance d'un sinistre assuré dans le cadre de la garantie des dommages

aux biens ou par extension de garantie d'un des événements suivants : impossibilité matérielle d'accès aux locaux, carence des clients, carence des fournisseurs, carence en fourniture d'énergie. Les pertes d'exploitation sont assurées sur la base de la perte de marge brute ;

- transport de marchandises ou d'équipements et pertes d'exploitation après sinistre de transport ;
- dommages de toute nature causés aux clients et aux tiers ;
- dommages du fait d'accidents et de maladies professionnelles du personnel ;
- dommages liés aux risques du travail ;
- atteinte à la sécurité des systèmes informatiques.

S'agissant des risques liés aux produits que livre Valeo, le Groupe assure les conséquences financières de sa responsabilité au titre des dommages de toute nature qui pourraient être causés du fait de ses produits.

Le Groupe assure également les conséquences financières des campagnes de rappel qui pourraient être effectuées par les constructeurs automobile.

Les limites annuelles de garantie de ces couvertures sont les suivantes :

Type d'assurance	Limite de garantie (en euros)
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	1 000 millions
Responsabilité civile générale produits et environnement	300 millions
Transport de marchandises ou d'équipements	À hauteur du montant des biens transportés
Responsabilité civile des dirigeants	200 millions
Responsabilité civile liée aux rapports sociaux	50 millions

En 2016, les primes supportées par le Groupe au titre de ces couvertures d'assurance se sont élevées à 17 millions d'euros.

En 2016, Valeo a souscrit un contrat d'assurance permettant à chaque fournisseur de s'assurer avec des garanties et des montants adaptés, de façon à couvrir les sinistres qu'ils peuvent causer à Valeo du fait des produits qu'ils livrent.

2.3 Contrôle interne et gestion des risques RFA

Le Président du Conseil d'administration a mandaté le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne pour détailler, dans la présente section, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en place, de façon purement descriptive, conformément au cadre de référence, complété du guide d'application, établis en 2010 sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers.

Le dispositif de contrôle des risques du Groupe, décrit ci-après, peut être schématisé conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration définit la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit et des risques interne au sein du Groupe. Il examine périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la Direction générale, les résultats du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et la pertinence de la procédure de suivi des risques. Il s'assure aussi que des plans d'action appropriés sont mis en place pour pallier les dysfonctionnements ou faiblesses relevés.

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Le Comité d'audit et des risques assure notamment le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe. Il examine périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la Direction générale, les résultats du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et la pertinence de la procédure de suivi des risques. Il s'assure aussi que des plans d'action appropriés sont mis en place pour pallier les dysfonctionnements ou faiblesses relevés.

DIRECTION GÉNÉRALE

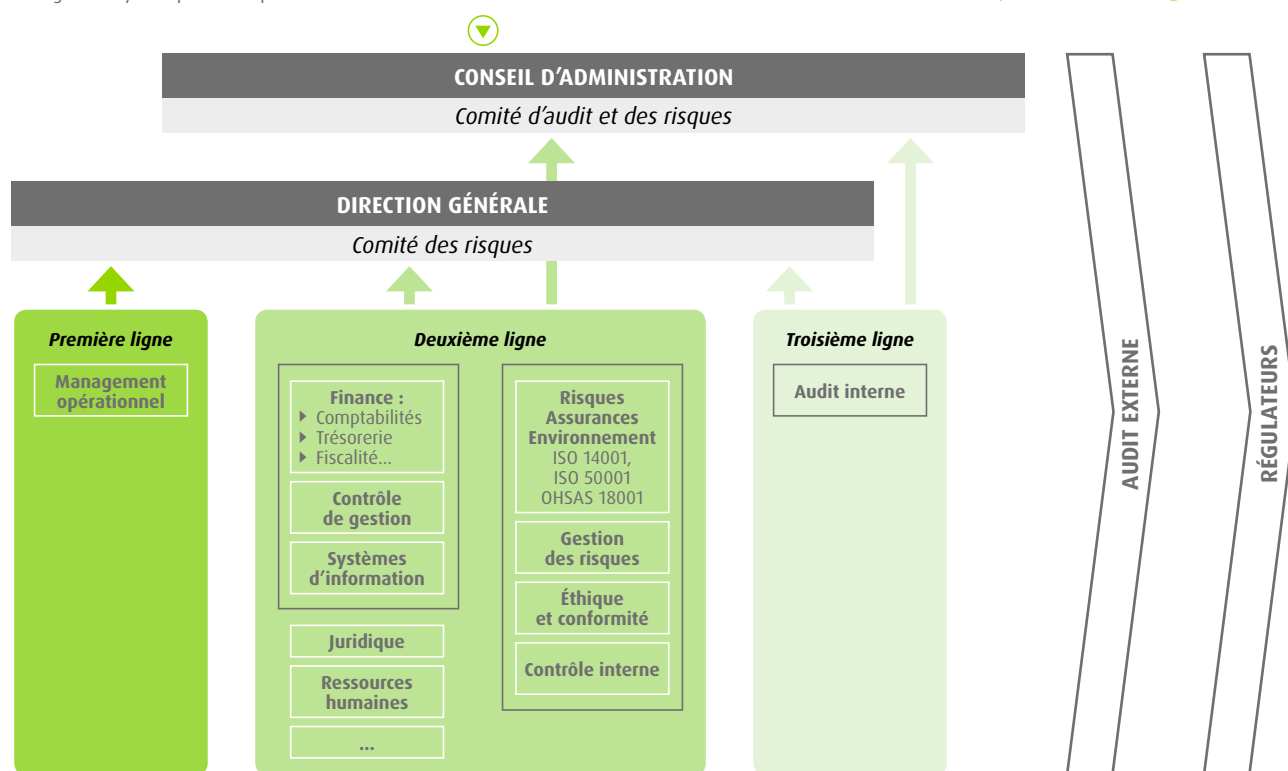
La Direction générale définit les orientations stratégiques, arbitre les allocations de ressources entre les Pôles/Groupes de Produits et l'Activité Valeo Service, développe au travers des réseaux fonctionnels les synergies entre les Pôles et les Directions Nationales et assure la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne.

COMITÉ DES RISQUES

Le Comité des risques coordonne le processus de maîtrise des risques avec la revue de la cartographie des risques et le pilotage de la gestion dynamique des risques.

AUTRES ACTEURS

- Les **auditeurs externes** communiquent, dans le cadre de leurs travaux de commissariat aux comptes et de certification des comptes annuels et consolidés, les faiblesses significatives du contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.
- Les **régulateurs** contribuent également au renforcement du dispositif actuel de maîtrise des risques.

**PREMIÈRE LIGNE DE MAÎTRISE**

Les Pôles, l'Activité Valeo Services, les Groupes de Produits et les Directions Nationales exercent le contrôle de la performance des entités opérationnelles et assurent un rôle de coordination et de support entre les entités. Chaque manager au niveau opérationnel est directement impliqué dans la mise en œuvre du contrôle interne et est responsable de l'évaluation et de la diminution des risques portant sur les processus dont il a la charge.

**DEUXIÈME LIGNE DE MAÎTRISE**

Les Directions fonctionnelles sont responsables des domaines d'expertise et des fonctions dédiées à l'animation du dispositif global de maîtrise des risques. On notera en particulier :

- la **Direction Financière** qui a notamment pour objectifs de fournir les outils et les procédures nécessaires au suivi et au contrôle des activités du Groupe et d'assurer la maîtrise des risques financiers du Groupe ;
- la **Direction Risques Assurances Environnement** qui a pour mission d'appliquer à l'ensemble des sites la politique de gestion des risques du Groupe en matière d'environnement, de sécurité et de certification des sites (ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 50001) ;
- le **Contrôle Interne** qui s'assure de la cohérence et du déploiement sur l'ensemble des sites du dispositif de contrôle interne ;
- la **Gestion des risques** qui est chargée de l'actualisation de la cartographie et de la gestion dynamique des risques ;
- le **Juridique** qui s'assure que les opérations sont conduites en conformité avec les règles légales et les procédures du Groupe.

**TROISIÈME LIGNE DE MAÎTRISE**

L'**Audit interne** réalise des audits financiers, informatiques et opérationnels sur l'ensemble des entités du Groupe afin de contrôler la bonne application des procédures.

2.3.1 Définition et référentiel du contrôle interne et de la gestion des risques

Définition

Le contrôle interne est défini dans le Groupe comme étant un processus mis en œuvre par la Direction et le personnel pour donner une assurance raisonnable de la maîtrise des opérations au regard des objectifs suivants :

- fiabilité des informations financières et de gestion ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- mise en œuvre des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- fonctionnement adéquat des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- gestion des risques ;
- réalisation et optimisation des opérations.

Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination des risques. Le dispositif mis en place a pour objectif de réduire la probabilité de survenance d'incidents et de limiter leur impact potentiel.

Référentiel

Valeo a adopté une définition du contrôle interne comparable à celle du référentiel international *Committee of Sponsoring Organization de la Treadway Commission (COSO)*, dont les conclusions ont été publiées en 1992 aux États-Unis. L'organisation et les procédures de contrôle interne ne présentent pas d'écart significatif par rapport aux principes décrits dans le cadre de référence du contrôle interne, complété du guide d'application proposé par l'Autorité des marchés financiers.

2

2.3.2 Périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques est appliqué à l'ensemble du Groupe, celui-ci étant défini comme la société mère Valeo ainsi que toutes les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

2.3.3 Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Valeo

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'articule autour des cinq composantes du référentiel COSO.

À la suite de la publication en février 2013 d'une mise à jour du COSO, applicable à compter de décembre 2014, une analyse a été menée pour évaluer la conformité du dispositif de contrôle interne de Valeo, aux nouvelles exigences de ce référentiel international. Elle a conduit à développer le dispositif en place pour prévenir, détecter et traiter la fraude et à renforcer le rôle du management intermédiaire dans la mise en pratique du contrôle interne. Par ailleurs, le Groupe étudie la manière d'évaluer la solidité du dispositif de contrôle interne des sous-traitants dans le cas de prestations externalisées.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle, fondement de tous les autres éléments de contrôle interne, détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle dans le Groupe.

Le système de contrôle interne de Valeo s'appuie sur une organisation opérationnelle déclinée en plusieurs niveaux : la Direction Générale, les Directions Fonctionnelles du Siège, les Pôles/Groupes de Produits, l'Activité Valeo Service, les Directions Nationales et les entités opérationnelles. La Direction Générale définit les orientations stratégiques, arbitre les allocations de

ressources entre les Pôles/Groupes de Produits, développe au travers des réseaux fonctionnels les synergies entre les Pôles et les Directions Nationales. Les Pôles/Groupes de Produits, l'Activité Valeo Service et les Directions Nationales exercent le contrôle de la performance des entités opérationnelles et assurent un rôle de coordination et de support entre les entités notamment en matière de mutualisation des ressources, d'allocation de l'effort de Recherche et Développement et d'optimisation de la répartition des productions dans les sites industriels. Chaque niveau est directement impliqué dans la mise en œuvre du contrôle interne. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place des principes et des règles de fonctionnement avec une délégation de pouvoirs appropriée, déclinée à partir des pouvoirs du Président-Directeur Général, définissant ainsi précisément les domaines et le niveau de décision et de contrôle pouvant être pris par chaque responsable opérationnel.

Les principes d'action et de comportement dans le Groupe sont énoncés dans le Code d'éthique, qui vise à assurer le développement du Groupe dans le respect des règles de droit et d'éthique nationales et transnationales. Il attache une importance particulière au respect des droits fondamentaux : interdiction du travail des enfants, travail des handicapés, lutte contre la discrimination et le harcèlement, santé et sécurité au travail. Il affirme l'engagement du Groupe en faveur du développement durable : le respect de l'environnement et

l'amélioration permanente de sa protection constituent une priorité pour le Groupe. Enfin, il traite des aspects sociétaux et de l'intégrité dans la conduite des affaires. Disponible sur l'intranet du Groupe et traduit en 22 langues, le Code d'éthique est diffusé à l'ensemble du personnel du Groupe. Il est également accessible sur le site internet de Valeo (www.valeo.com).

Capitalisant sur son Code d'éthique et sur sa culture de l'intégrité, le Groupe déploie depuis 2012 une démarche de conformité (*compliance*) sous l'égide de la Direction de l'Éthique et de la Conformité qui a mis en place un programme de lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles à la fois approfondi et spécifique et adapté aux contraintes réglementaires et à la culture des pays dans lesquels Valeo opère. Ce programme s'appuie notamment sur des campagnes de formation annuelles et obligatoires à destination de l'ensemble des Ingénieurs et Cadres du Groupe.

En outre, le Code de bonne conduite relatif à la prévention des délits d'initiés ainsi que le processus de notification aux personnes concernées a été mis à jour à la suite de l'entrée en application du Règlement Européen n°596/2014 sur les abus de marché (cf. Chapitre 3, section 3.2.2, « Droits et obligations des administrateurs », pages 117 à 118).

Évaluation et processus de gestion des risques

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans une perspective continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques susceptibles d'impacter la réalisation des objectifs définis par le Groupe. L'évaluation des facteurs de risques contribue notamment à définir des activités de contrôle appropriées. Cette évaluation repose sur le processus de cartographie des risques qui permet d'identifier, d'analyser et de suivre l'évolution des risques majeurs. Ceux-ci font l'objet d'une revue approfondie et d'une notation selon une grille d'évaluation prenant en compte leur impact potentiel, leur probabilité d'occurrence et le niveau de maîtrise associé, afin de définir un degré d'exposition.

Le processus de maîtrise des risques est coordonné par un Comité des risques composé de neuf membres permanents qui sont : le Directeur des Opérations, le Directeur Financier, le Directeur des Risques Assurances Environnement, la Directrice des Comptabilités, le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne, le Directeur de la Stratégie et des Relations Extérieures, la Directrice de l'Éthique et de la Conformité, le Directeur Délégué Ressources Humaines et le Directeur Juridique. Ce Comité s'est réuni à six reprises en 2016, avec pour missions principales la revue du processus de cartographie des risques et le pilotage de la gestion dynamique des risques. Celle-ci repose sur l'identification, pour chaque risque majeur de la cartographie, d'un « propriétaire de risque » rattaché à un membre du Comité des risques, dont le rôle est de suivre l'évolution du risque à partir d'indicateurs clés revus en Comité des risques. En fonction de l'évolution du risque et du dispositif de contrôle associé, chaque propriétaire de risque présente une analyse du niveau de risque qui donne lieu à la mise en place de plans d'action lorsque nécessaire.

Le pilotage dynamique des risques mis en œuvre par le Comité des risques est complété et enrichi par le suivi des risques effectué par les Pôles et les Directions Nationales. Ceux-ci sont responsables, avec l'aide des réseaux fonctionnels, de l'évaluation et de la gestion des risques les concernant ainsi que de la correcte mise en œuvre des réglementations des pays où ils exercent leurs activités. Ils doivent également s'assurer que les directives et recommandations définies au niveau du Groupe sont correctement appliquées au sein de leurs entités opérationnelles.

La cartographie des risques donne lieu à une mise à jour annuelle validée par le Comité des risques, à partir d'une analyse détaillée des risques majeurs et du suivi réalisé par les propriétaires de risque. Les conclusions de la dernière mise à jour ont été présentées au Comité d'audit et des risques lors de sa séance du 22 novembre 2016. À ce titre, quatre risques ont été nouvellement intégrés, le risque d'attraction et de rétention des talents, le risque de protection de l'information, le risque de sécurité des développements informatiques dans les projets et nouveaux services et le risque cybersécurité. Un plan d'audit 2017 a été établi sur la base de ces conclusions en retenant les domaines présentant les risques les plus importants.

Les principaux risques identifiés et leurs modalités de gestion sont recensés dans la section 2.1 du présent chapitre, « Facteurs de risques », pages 70 à 84. Ce sont :

- les risques opérationnels qui comprennent notamment les risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits, les risques liés à l'attraction et la rétention des talents, les risques industriels liés à la croissance, la cybersécurité et le risque défaillance des systèmes d'information, le risque de défaillance des fournisseurs, les risques liés au métier d'équipementier automobile, les risques de crédit client et les risques géopolitiques ;
- les risques environnementaux ou accidentels qui incluent les risques liés à la réglementation environnementale, les risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels et les risques liés aux accidents pouvant rendre l'outil de production indisponible ;
- les risques juridiques qui comprennent notamment les risques liés aux produits et services vendus, les risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques), les risques de manquement au Code d'éthique ou à la loi et les risques liés aux litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage ;
- les risques financiers qui incluent le risque matières premières, le risque de change, le risque de liquidité, le risque de taux, le risque de contrepartie bancaire et le risque sur actions.

Activités de contrôle

Les activités de contrôle, conduites à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels, ont pour objectif de réduire les risques décrits ci-dessus. Elles reposent principalement sur l'application des normes et procédures contribuant à garantir la mise en œuvre des orientations émanant de la Direction Générale.

Le Groupe dispose d'un Manuel administratif et financier qui regroupe les procédures financières et de gestion. Il est utilisé au quotidien par les opérationnels. Le Manuel administratif et financier comporte quatre parties définissant les règles de :

- contrôle interne ;
- contrôle de gestion ;
- comptabilité : règles d'évaluation et de présentation des principales rubriques du bilan et du compte de résultat ;
- trésorerie : procédures de paiement et de gestion de la trésorerie d'exploitation.

Tous les ans, des lettres d'affirmation sur le respect des règles de contrôle interne et de gestion du Groupe sont établies dans les différents niveaux de l'organisation opérationnelle. Ainsi, pour la clôture 2016, les Directeurs et Directeurs Financiers Nationaux, les Directeurs Financiers des Centres de Services Partagés ainsi que les Directeurs et Contrôleurs Financiers des entités opérationnelles ont signé ces lettres d'affirmation.

En complément du Manuel administratif et financier, les Directions Fonctionnelles ont élaboré des règles et procédures spécifiques, en cohérence avec les standards financiers et de gestion :

- CPM (*Clean Project Management*), incluant la Charte d'innovation constante, qui définit la manière de gérer les projets de développement ;
- les procédures commerciales et les pratiques de vente ;
- les procédures de gestion des ressources humaines ;
- les règles d'éthique et de conformité qui définissent les principes auxquels l'ensemble des salariés du Groupe doivent se conformer dans leur manière de conduire les affaires et de réaliser les travaux associés à leur fonction et niveau de responsabilité ;
- les procédures achats, qui définissent la stratégie et les objectifs du Groupe en matière d'achats et de panel fournisseurs ainsi que les règles auxquelles doivent se conformer les acheteurs et l'ensemble des parties prenantes tout au long du processus d'achat ;
- le Manuel de gestion des risques en ce qui concerne la sécurité, la sûreté, la santé et l'environnement, ainsi que le Manuel des assurances ;
- les procédures juridiques qui définissent les principes auxquels le Groupe doit se conformer, notamment le respect des lois et réglementations applicables dans les pays où le Groupe exerce ses activités, le respect des obligations contractuelles et la protection de la propriété intellectuelle du Groupe.

Les informations concernant ces règles et procédures sont disponibles sur l'intranet du Groupe pour le personnel de Valeo concerné.

En matière de qualité, Valeo s'est doté de son propre référentiel, Valeo 5000. Par ailleurs, la méthode de maîtrise rapide des problèmes qualité QRQC (*Quick Response Quality Control*) assure une mise en œuvre immédiate des actions correctrices et les fiches d'apprentissage LLC (*Lesson Learned Cards*) permettent la diffusion des meilleures pratiques et axes d'amélioration. Ces évolutions sont intégrées aux standards produits et process au travers du processus RAISE (*Robustness Accountability Innovation Standardization Expertise*).

Le Groupe a développé depuis une dizaine d'années un séminaire « École de la finance Valeo » (*Valeo Finance Academy*) ayant pour but de développer les compétences en matière de contrôle interne et de gestion financière. Les sessions de formation annuelles destinées aux jeunes cadres financiers du Groupe permettent d'exposer les méthodes et outils du contrôle financier par modules (comptabilité, trésorerie, contrôle de gestion et contrôle interne) complétés par des cas pratiques et des simulations.

Information et communication

Une information pertinente, diffusée dans des délais appropriés, fournit à l'ensemble du personnel les moyens d'assumer ses responsabilités et d'effectuer les contrôles qui lui incombent. Les informations issues du système de gestion sont analysées et diffusées mensuellement auprès des opérationnels. Une synthèse mensuelle d'activité est présentée au Comité opérationnel du Groupe composé du Directeur Général, du Directeur des Opérations et de douze autres Directeurs Fonctionnels ou Opérationnels.

Pilotage du dispositif de contrôle interne

Le système de contrôle interne est conjointement suivi et piloté par la Direction Générale, le Comité des risques, la Direction de l'Audit et du Contrôle interne avec le support des Directions Fonctionnelles, des Directions des Pôles/Groupes de Produits, de l'Activité Valeo Service et des Directions Nationales.

L'audit du système de contrôle interne et de sa mise en œuvre incombe à une fonction centrale, la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne. Elle est chargée de conduire des missions dans le Groupe afin de s'assurer que les procédures sont appliquées, que les indicateurs de performance sont calculés en conformité avec les règles des métiers et que les processus sont efficaces. Les missions inscrites au plan d'audit annuel sont définies en lien avec le processus de cartographie des risques. Au titre de l'exercice 2016, l'Audit interne a ainsi effectué des audits financiers et informatiques dans des entités opérationnelles et des Centres de Services Partagés comptables et financiers ainsi que des audits transverses portant notamment sur l'application des procédures relatives aux notes de frais, sur les processus permettant la conformité réglementaire des produits en développement sur les principaux risques informatiques et sur les processus d'achat hors production.

En 2016, le département Fraude de l'Audit interne a également mené plus de soixante-dix investigations spécifiques à la suite d'allégations de fraude reçues par le biais de la ligne d'alerte mise en place en février 2014 ou par d'autres canaux (mails ou lettres le plus souvent anonymes). En sus de la ligne d'alerte, un *Fraud Investigation Officer* a été nommé. Les conclusions détaillées des investigations menées par l'Audit interne ont été communiquées au Comité d'alerte composé du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur Délégué Ressources Humaines, de la Directrice de l'Éthique et de la Conformité et du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne, qui décide des suites à donner et des sanctions à

appliquer pour les cas de fraude avérés. Un *reporting* sur ces alertes est également présenté au moins deux fois par an au Comité d'audit et des risques.

Les points critiques relevés lors des différentes missions réalisées par l'Audit interne font l'objet de recommandations aux entités et Centres de Services Partagés audités, qui doivent mettre en place des plans d'action appropriés. Les travaux et conclusions de l'Audit interne ainsi que le degré d'avancement des plans d'action dans les entités auditées sont présentés annuellement au Comité d'audit et des risques, conformément au règlement intérieur dudit Comité.

L'application des référentiels Qualité, Industriel, Gestion de projets et Sécurité Valeo fait l'objet d'audits VAQ (Valeo Audit Qualité) réguliers, les aspects environnementaux et

sécurité étant pilotés par la Direction des Risques Assurances Environnement. Valeo a ainsi lancé un programme de certification de ses sites industriels selon la norme ISO 14001 (management environnemental) et selon le référentiel OHSAS 18001 (management de la sécurité et de la santé en milieu professionnel) avec, au 31 décembre 2016, respectivement 122 et 118 sites certifiés, sur un total de 130 sites certifiables. Le pourcentage de sites certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001 s'établit donc respectivement à 94 % et 91 %.

Valeo a lancé en 2013 un programme de certification de ses sites industriels selon la norme ISO 50001 (management de l'énergie). Au 31 décembre 2016, 15 sites sont certifiés selon cette norme sur un total de 122 sites certifiables, soit un pourcentage de 12 %.

2.3.4 Organisation du contrôle interne et description de la démarche d'analyse

Le département Contrôle interne, rattaché à la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, est constitué à fin décembre 2016, d'une équipe de onze personnes exclusivement dédiée à cette activité et positionnée au niveau du Groupe et dans les régions. En 2016, les contrôleurs régionaux ont eu pour principale mission d'assister le Directeur du Contrôle Interne, dans le pilotage de la campagne d'auto-évaluation et l'homogénéisation des bonnes pratiques entre les régions avec le support des Pôles et des Directions Nationales.

Le Groupe a développé un processus d'auto-évaluation basé sur un questionnaire afin de mesurer et d'apprécier la pertinence et la correcte application des procédures de contrôle interne dans l'ensemble de ses entités opérationnelles.

Pour évaluer la conformité des entités au dispositif de contrôle interne, le Groupe s'est appuyé en 2016 sur le déploiement d'un questionnaire d'auto-évaluation reposant sur les sept processus suivants : clôture comptable ; ventes, gestion des clients et encaissements ; achats, gestion des fournisseurs et décaissements ; suivi des immobilisations ; suivi des stocks ; paie et ressources humaines ; trésorerie. Cette campagne d'auto-évaluation a concerné 251 entités opérationnelles dont 20 Centres de services partagés (CSP) Finance.

Des règles de documentation et de test (tailles d'échantillonnage notamment) sont définies de manière à s'assurer de la fiabilité et de l'homogénéité des tests effectués dans les entités. Une base de données spécifique aux bonnes pratiques de contrôle interne est mise à disposition sur l'intranet du Groupe.

Une synthèse des résultats de l'approche mise en œuvre en 2016 a été présentée au Comité d'audit et des risques le 22 novembre 2016. Les résultats mettent en évidence que le renforcement du référentiel de contrôle interne et de son évaluation est notable notamment grâce à une visibilité et une efficacité du département accrues par la fixation d'objectifs clairs, le développement de l'utilisation des systèmes d'information et le renforcement du département avec la nomination d'un *risk manager* et d'un auditeur de fraude.

Les pistes d'amélioration des procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe sont détaillées dans la section 2.3.5 du présent chapitre, « Perspectives », page 91.

En complément de cette démarche d'auto-évaluation du contrôle interne et de mise en œuvre de plans d'action, un processus est déployé visant à revoir les profils utilisateurs et les contrôles d'accès sur le progiciel intégré de gestion utilisé par la plupart des entités du Groupe. Ce processus permet de s'assurer que les pratiques de contrôle interne sont homogènes au niveau de chaque entité opérationnelle et Centre de Services Partagés. Sur la base de matrices d'incompatibilités définies au niveau de chacun des processus, des profils standards optimisés ont été retenus. Chaque mise en place du progiciel s'accompagne d'un apport méthodologique et d'un suivi des matrices d'incompatibilités par l'Audit interne, en liaison avec les entités concernées.

2.3.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés

La responsabilité de l'établissement des comptes sociaux et consolidés du Groupe est assurée par la Direction Financière, sous l'autorité du Directeur Général. La procédure budgétaire et de *reporting* mensuel est un outil essentiel pour Valeo dans le pilotage de ses opérations. Les processus de consolidation et de *reporting* utilisent le même outil informatique, assurant ainsi un contrôle permanent du processus de production de l'information financière.

La Direction Financière est responsable des procédures de contrôle interne liées à l'élaboration et au traitement de l'information financière. La production et l'analyse de l'information financière s'appuient ainsi sur :

- la Direction des Comptabilités Groupe qui élabore et diffuse les procédures comptables applicables au sein du Groupe et veille à leur adéquation avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. La Direction des Comptabilités assure en liaison avec la Direction du Contrôle de Gestion un suivi régulier de la correcte traduction comptable des opérations ;
- le département Consolidation qui, au sein de la Direction des Comptabilités Groupe, a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés semestriels et annuels selon les principes IFRS. Les *reportings* semestriels et annuels

comprennent pour chaque entité juridique des états financiers complets, établis sur la base d'instructions de clôture détaillées, qui comprennent notamment le calendrier de clôture, les mouvements de périmètre, le classement et les flux des principaux postes du bilan, le processus de réconciliation des transactions entre sociétés du Groupe et le contrôle des engagements hors bilan, les entités étant tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements et d'en effectuer le suivi ;

- la Direction du Contrôle de Gestion qui, sur la base d'un *reporting* mensuel détaillé par entité de gestion, mesure la performance économique du Groupe, analyse la pertinence des informations reportées et prépare la synthèse des indicateurs de gestion à l'attention de la Direction Générale. Les analyses effectuées portent notamment sur les ventes, le carnet de commandes, les analyses de marges et d'EBITDA ⁽¹⁾ par Pôle/Groupes de Produits et zones géographiques ;
- enfin, la Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe et conseille les entités juridiques, les Directions Nationales et le cas échéant, les Pôles/Groupes de Produits et l'Activité Valeo Service pour toute question liée au droit fiscal et à la mise en œuvre de dispositifs d'intégration fiscale existant dans certains pays.

2.3.6 Perspectives

Le Groupe va poursuivre sa démarche d'amélioration continue portant à la fois sur l'identification et l'analyse des risques et sur son dispositif de contrôle interne. Cette démarche, engagée depuis plusieurs années, a pour objectif d'adapter en permanence les ressources humaines, les outils de gestion et de contrôle et les systèmes d'information à l'évolution du Groupe et à ses enjeux. Au cours de l'année 2017, le Groupe continuera à développer sa politique de contrôle interne notamment par la création d'un département dédié au contrôle interne informatique, par l'évolution de son référentiel de contrôle interne pour le rendre toujours plus opérationnel et par le développement d'outil d'analyses de données.

L'ambition du Groupe est d'être doté de dispositifs de contrôle interne pertinents et performants à chaque niveau de responsabilité et reposant sur :

- un environnement favorable à la mise en place de dispositifs de contrôle ;
- la responsabilité de tous les acteurs, en particulier des opérationnels qui sont au cœur des processus et en charge de l'amélioration continue du dispositif ;
- la prise en compte du coût de mise en œuvre du contrôle au regard du niveau de risque.

L'ensemble de cette démarche est soutenu activement par la Direction Générale du Groupe.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

2.4 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Valeo RFA

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Valeo et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 15 février 2017

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Thierry Colin

Gaël Lamant

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-François Ginies

Philippe Berteaux

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 LES ORGANES DE DIRECTION	94	3.2.9 Conventions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce déjà approuvées par l'Assemblée générale et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice	136
3.2 COMPOSITION DU CONSEIL, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL RFA	96	3.2.10 Convention de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisée au cours de l'exercice	137
3.2.1 Composition du Conseil d'administration	96	3.2.11 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	137
<i>Rapport de l'Administrateur Référent</i>	100	3.2.12 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	137
3.2.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	116	3.3 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS ET AUTRES DIRIGEANTS DU GROUPE	138
3.2.3 Déclarations relatives aux mandataires sociaux	130	3.3.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	138
3.2.4 Code de gouvernement d'entreprise	131	3.3.2 Rémunération des autres administrateurs (mandataires sociaux non dirigeants)	154
3.2.5 Politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux	132	3.3.3 Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe	155
3.2.6 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016	133	3.3.4 Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance	158
3.2.7 Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Art. R. 225-28 du Code de commerce	135	RFA Les éléments du Rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme	
3.2.8 Mode d'exercice de la Direction Générale de la Société et limitations des pouvoirs du Directeur Général	135		

RÉUNIONS DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION



TAUX MOYEN DE
PRÉSENCE EFFECTIVE



ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

93 %

ADMINISTRATRICES
DANS LE CONSEIL



La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF dans sa version de novembre 2016. De même, la Société se conforme aux dispositions du Rapport final de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit du 22 juillet 2010.

L'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 est présentée dans le présent chapitre, section 3.2.4, « Code de gouvernement d'entreprise », page 131.

Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site Internet du MEDEF, www.medef.com.

Le Rapport du Président du Conseil d'administration a été présenté :

- au Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017 ; pour plus d'informations, se référer à la section 3.2.2 du présent chapitre, « Les comités créés par le Conseil », pages 121 à 128) en ce qui concerne ses éléments relatifs à la composition du Conseil d'administration, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ;
- ainsi qu'au Comité d'audit et des risques en ce qui concerne ses éléments relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, y compris les risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures prises par Valeo pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité.

Il a été approuvé par le Conseil d'administration du 15 février 2017, conformément aux exigences de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Ce rapport est inclus dans le présent chapitre à la section 3.2, « Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil », pages 96 à 137, dans le Chapitre 2, à la section 2.3, « Contrôle interne et gestion des risques », pages 85 à 91 et dans le Chapitre 4, à la section 4.1.3, « Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique », page 166.

3.1 Les organes de direction

Depuis le 18 février 2016, les dirigeants du Groupe sont le Président-Directeur Général ainsi que les Directeurs Fonctionnels et les Directeurs Opérationnels membres du Comité opérationnel. Il convient de rappeler qu'entre le 1^{er} janvier 2016 et le 18 février 2016, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général étaient dissociées et que lors de sa réunion du 18 février 2016, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.



Président-Directeur Général

Jacques Aschenbroich

(Début de mandat : 26 mai 2015 – fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

En sa qualité de Président-Directeur Général, Jacques Aschenbroich organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il est par ailleurs 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 des limites prévues par la loi, les statuts ou le Règlement intérieur. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers et en justice. Conformément au Règlement intérieur, l'accomplissement des opérations d'acquisition ou de cession de toute filiale ou participation ou de tout autre actif ou autre investissement, de quelque nature que ce soit, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros, doit obtenir l'accord préalable du Conseil d'administration.

► COMITÉ OPÉRATIONNEL (COMPOSITION AU 22 MARS 2017)

Geoffrey BouquotDirecteur de la Stratégie
et des Relations
Extérieures**Fabienne de Brébisson**Directrice de la
Communication**Robert Charvier**

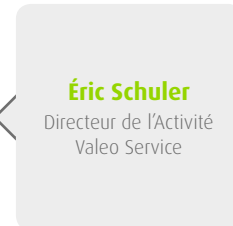
Directeur Financier

**Xavier Dupont**Directeur du Pôle
Systèmes de Propulsion**Éric Antoine
Fredette**

Directeur Juridique

**Catherine Delhaye**Directrice de l'Éthique
et de la Conformité**Bruno Guillemet**Directeur Délégué
Ressources Humaines**Maurizio Martinelli**Directeur du Pôle
Systèmes de Visibilité**Francisco Moreno**Directeur du Pôle
Systèmes Thermiques
depuis le 16 janvier 2017**Christophe Périllat**

Directeur des Opérations

**Axel Maschka**Directeur Délégué
Commerce et
Développement**Éric Schuler**Directeur de l'Activité
Valeo Service**Jean-François
Tarabbia**Directeur Délégué
Recherche et
Développement
et Marketing Produits**Marc Vrecko**Directeur du Pôle
Systèmes de Confort
et d'Aide à la Conduite

3.2 Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil RFA

3.2.1 Composition du Conseil d'administration

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil d'administration comprend entre trois et 18 membres nommés pour une durée de quatre ans (ou tout nombre maximal différent résultant d'une modification des prescriptions légales en vigueur). Le Conseil d'administration de la Société est à ce jour composé de 14 membres.

Le Groupe ne compte pas, au titre de l'exercice 2016, d'administrateur représentant les actionnaires salariés ni d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'administration. L'instauration d'une telle représentation au sein du Conseil d'administration de Valeo étant désormais requise au titre de la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, le Groupe proposera à ses actionnaires, lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017, de modifier les statuts de la Société afin de permettre la désignation d'administrateurs représentant les salariés.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration, qui lui-même reçoit les propositions du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017). Il est précisé qu'en cas de modification des statuts par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017 à l'effet de permettre la représentation des salariés au Conseil d'administration, le premier administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité de Groupe et que si le nombre d'administrateurs est supérieur à 12 au moment de la désignation de l'administrateur représentant les salariés, un second administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité d'entreprise européen du Groupe. Le ou les administrateurs représentant les salariés devront être désignés au plus tard dans les six mois suivant la modification des statuts par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017.

Au début de l'exercice 2016, le Conseil d'administration était composé des 12 membres suivants : Jacques Aschenbroich, Gérard Blanc, Daniel Camus, Pascal Colombani (Président du Conseil d'administration), Jérôme Contamine, C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Michel de Fabiani, Noëlle Lenoir, Thierry Moulonguet, Georges Pauget et Ulrike Steinhorst.

Lors de ses réunions du 11 novembre 2015 et du 21 janvier 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a respectivement décidé de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, la nomination de Mari-Noëlle Jégo-Laveissière et de Véronique Weill en qualité d'administratrices de la Société ainsi que le renouvellement des mandats d'administrateurs de la Société de Thierry Moulonguet, de Georges Pauget et d'Ulrike Steinhorst.

En outre, Pascal Colombani, Président du Conseil d'administration, ayant atteint le 14 octobre 2015 la limite d'âge fixée à l'article 15.1 des statuts de Valeo, a indiqué au Conseil d'administration qu'il serait opportun qu'il abandonne ses responsabilités dans la perspective d'une modification du mode de gouvernance. Lors de sa réunion du 18 février 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et de nommer Jacques Aschenbroich aux fonctions de Président du Conseil d'administration, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général. Lors de cette même réunion, Pascal Colombani a été nommé Président d'honneur de Valeo et Georges Pauget a été nommé en qualité d'Administrateur Référent par le Conseil d'administration.

L'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 ayant approuvé les propositions de nomination et de renouvellement susvisées, le Conseil d'administration est, depuis cette date, composé des 14 membres suivants : Jacques Aschenbroich (Président-Directeur Général), Gérard Blanc, Daniel Camus, Pascal Colombani, Jérôme Contamine, C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Michel de Fabiani, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Noëlle Lenoir, Thierry Moulonguet, Georges Pauget (Administrateur Référent), Ulrike Steinhorst et Véronique Weill. La composition du Conseil d'administration est demeurée inchangée au 31 décembre 2016.

Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Conformément à la recommandation n° 2012-02 de l'Autorité des marchés financiers, le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les changements intervenus en 2016 dans la composition du Conseil d'administration :

Date	Départ(s)	Nomination(s)	Renouvellement(s)	Autre(s)
Conseil d'administration du 18 février 2016	Compte tenu de la limite d'âge fixée dans les statuts de Valeo pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration, Pascal Colombani a abandonné ses responsabilités de Président du Conseil d'administration dans la perspective d'une modification du mode de gouvernance.	Dans le cadre de la modification du mode de gouvernance, Jacques Aschenbroich, administrateur et Directeur Général, a été nommé en qualité de Président-Directeur Général. En outre, Georges Pauget a été nommé en qualité d'Administrateur Référent.		Pascal Colombani a été nommé Président d'honneur et demeure administrateur.
Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016		Mari-Noëlle Jégo Laveissière et Véronique Weill ont été nommées en qualité d'administratrices ⁽¹⁾ . Ces nominations permettent de s'adjoindre de nouvelles compétences et expériences notamment en matière de recherche et développement, de connaissance du secteur bancaire, analyse des risques (assurances, etc.).	Thierry Moulouguet, Georges Pauget et Ulrike Steinhorst ont été renouvelés dans leur mandat d'administrateur ⁽¹⁾ .	
Conseil d'administration du 26 mai 2016			Georges Pauget a été renouvelé en qualité d'Administrateur Référent.	

(1) La durée du mandat est de quatre ans.

Les administrateurs viennent d'horizons différents et ont été choisis pour leur expérience et leur compétence dans des métiers variés. Grâce à cette expérience, les administrateurs de Valeo ont une qualité de jugement et une capacité d'anticipation leur permettant d'agir au mieux pour servir l'intérêt social de la Société. Pour une information détaillée des mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration au cours des cinq derniers exercices, se reporter aux pages 102 à 116 de la présente section, « Présentation des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 ».

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de quatre ans, qui expire à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué

sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ils sont rééligibles. En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire conformément aux dispositions légales en vigueur. La durée des fonctions du Président du Conseil d'administration ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration et ainsi se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les statuts de la Société ont été modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2011 pour permettre un renouvellement échelonné des administrateurs.

L'échéance des mandats actuels des administrateurs est la suivante :

Échéance du mandat	Administrateurs dont le mandat arrive à échéance
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2016	Gérard Blanc, Sophie Dutordoir, C. Maury Devine
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2017	Daniel Camus, Jérôme Contamine, Noëlle Lenoir
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2018	Jacques Aschenbroich, Pascal Colombani, Michel de Fabiani
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2019	Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Thierry Moulouguet, Georges Pauget, Ulrike Steinhorst et Véronique Weill

Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée en tant que membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Ces dispositions statutaires sont

applicables, le cas échéant, aux représentants permanents des personnes morales administrateurs.

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée générale des actionnaires.

Indépendance des membres du Conseil d'administration

La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) à deux occasions, lors de la nomination d'un nouvel administrateur et chaque année avant la préparation du Rapport annuel.

Ainsi, dans le cadre de la décision du Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de nommer Mari-Noëlle Jégo-Laveissière et Véronique Weill en qualité d'administratrices de la Société, le Conseil d'administration a examiné, après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, leur situation au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement intérieur qui reprenait les critères d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2015 et a considéré, lors de sa réunion du 11 novembre 2015, qu'elles seraient indépendantes.

En outre, dans le cadre de la préparation du Rapport annuel, le Conseil d'administration a examiné, après recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la situation de chacun de ses membres lors de la réunion du 26 janvier 2017 au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement intérieur qui reprend les critères d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016.

Conformément au Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016, le Règlement intérieur retient comme indépendants les administrateurs qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

En particulier, conformément au Règlement intérieur mis à jour de la dernière version du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016, sont présumés indépendants les administrateurs :

- qui ne sont pas ou n'ont pas été au cours des cinq années précédentes :
 - salariés ou dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société,
 - salariés, dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou administrateurs d'une société que la Société consolide,
 - salariés, dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou administrateurs de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- qui ne sont pas dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- qui ne sont pas clients, fournisseurs, banquiers d'affaires, banquiers de financement :
 - significatifs de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lesquels la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,
 étant précisé que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue par la Société ou le Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) sont explicités dans le rapport annuel ;
- qui n'ont pas de lien familial proche avec un mandataire social ;
- qui n'ont pas été Commissaires aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- qui n'ont pas été administrateurs de la Société depuis plus de douze ans.

Le dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % du capital et des droits de vote de la Société, le Conseil, sur rapport du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) se prononce sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

En application de ces critères, le Conseil d'administration a relevé qu'au 31 décembre 2016 :

- aucun administrateur n'entretient de relations d'affaires avec la Société ou le Groupe. Le Conseil d'administration n'a donc pas eu besoin d'apprécier le caractère significatif de relations d'affaires au regard de critères qualitatifs et quantitatifs arrêtés en fonction des caractéristiques de la Société et de la relation d'affaires considérée ;
- un administrateur, Pascal Colombani, aujourd'hui Président d'honneur, n'est pas un dirigeant mandataire social exécutif et ne l'a pas été dans les cinq dernières années dans la mesure où il exerçait, jusqu'au 18 février 2016, les fonctions de Président du Conseil d'administration. Il est donc indépendant au sens du Règlement intérieur et du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 ;
- un administrateur exerce les fonctions de Président-Directeur Général : Jacques Aschenbroich, qui ne peut par conséquent être qualifié d'administrateur indépendant ;
- 13 administrateurs sur 14 sont donc indépendants au regard des critères proposés par le Règlement intérieur et le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 : Gérard Blanc, Daniel Camus, Pascal Colombani, Jérôme Contamine, C. Maury Devine, Michel de Fabiani, Sophie Dutordoir, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Noëlle Lenoir, Thierry Moulouguet, Georges Pauget, Ulrike Steinhorst et Véronique Weill.

Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique, au 31 décembre 2016, la situation des administrateurs de la Société au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 et repris dans le Règlement intérieur :

	Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif au cours des cinq années précédentes ⁽¹⁾	Mandats croisés ⁽¹⁾	Relations d'affaires significatives ⁽¹⁾	Lien familial ⁽¹⁾	Commissariat aux comptes ⁽¹⁾	12 ans ^{(1) (2)}
Pascal Colombani	0	0	0	0	0	0
Jacques Aschenbroich	X	0	0	0	0	0
Gérard Blanc	0	0	0	0	0	0
Daniel Camus	0	0	0	0	0	0
Jérôme Contamine	0	0	0	0	0	0
C. Maury Devine	0	0	0	0	0	0
Sophie Dutordoir	0	0	0	0	0	0
Michel de Fabiani	0	0	0	0	0	0
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	0	0	0	0	0	0
Noëlle Lenoir	0	0	0	0	0	0
Thierry Moulouquet	0	0	0	0	0	0
Georges Pauget	0	0	0	0	0	0
Ulrike Steinhorst	0	0	0	0	0	0
Véronique Weill	0	0	0	0	0	0

(1) « 0 » représente un critère d'indépendance respecté, « x » représente un critère non satisfait d'indépendance.

(2) Le guide d'application du Code AFEP-MEDEF de décembre 2016 indique que la recommandation prévoyant que la perte de la qualité d'indépendant doit intervenir à la date des 12 ans sera applicable à l'issue de l'Assemblée générale de 2017 statuant sur les comptes de l'exercice 2016. Il est indiqué, en tant que de besoin, qu'aucun administrateur indépendant de Valeo n'a atteint ou n'atteindra ce critère au cours des exercices 2016 ou 2017.

Équilibre de la composition du Conseil d'administration

Depuis le 26 mai 2016, le Conseil d'administration compte six administratrices (C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Noëlle Lenoir, Ulrike Steinhorst et Véronique Weill) sur 14 administrateurs, soit 42 % des administrateurs. La Société respecte ainsi par anticipation les règles légales en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration qui fixent un objectif de 40 % à atteindre au plus tard lors de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Forte d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration, Valeo entend poursuivre son effort de diversification de la composition du Conseil d'administration (voir également la section 3.2.2 du présent chapitre, « Évaluation du fonctionnement du Conseil », page 129).

Nomination d'un Administrateur Référent

Conformément à la recommandation n° 2012-02 de l'Autorité des marchés financiers, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, lors de sa réunion du 21 octobre 2015, de prévoir la possibilité de désigner un Administrateur Référent, afin, dans l'hypothèse d'une réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, (i) que des garanties supplémentaires soient apportées quant

au bon fonctionnement du Conseil d'administration ainsi qu'à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil d'administration et (ii) de veiller à la prévention d'éventuels conflits d'intérêts. En conséquence, lors du Conseil d'administration susvisé, le Règlement intérieur a été modifié pour créer les fonctions d'Administrateur Référent et conférer à ce dernier les pouvoirs les plus étendus pour remplir la mission dont il est investi.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général décidée par le Conseil d'administration le 18 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a désigné au cours de cette même réunion Georges Pauget, administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur Référent.

Le rôle et les pouvoirs de l'Administrateur Référent, tels que prévus dans le Règlement intérieur, sont résumés ci-dessous.

L'Administrateur Référent, qui est obligatoirement nommé parmi les administrateurs indépendants, a le pouvoir de convoquer le Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président-Directeur Général ou, en cas d'urgence, de solliciter du Président-Directeur Général la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. Il doit être consulté par le Président-Directeur Général sur (i) le plan annuel des sujets de stratégie destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et (ii) l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, étant précisé qu'il peut proposer au Président-Directeur Général l'ajout de points supplémentaires à cet ordre du jour. L'Administrateur Référent veille également au respect du Règlement intérieur.

En outre, l'Administrateur Référent entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des administrateurs et il peut se faire, si nécessaire, leur porte-parole auprès du Président-Directeur Général. En tant que garant de la transparence du fonctionnement du Conseil d'administration, il s'assure que les administrateurs disposent des informations qui leur sont nécessaires pour assurer leur mission et vérifie que ces informations leur sont communiquées en amont des réunions du Conseil d'administration. L'Administrateur Référent organise, au moins une fois par an, des réunions qu'il préside, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment en vue de procéder (i) à l'évaluation des performances de la Direction Générale et (ii) à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration.

L'Administrateur Référent peut assister et participer à toute réunion des comités, y compris ceux dont il n'est pas membre. Il peut être désigné en qualité de Président d'un ou plusieurs de ces comités et a accès à tout moment à leurs Présidents

avec qui il entretient un dialogue régulier. Il est également en contact régulier avec la Direction Générale et peut entretenir des relations directes avec le Directeur Financier ainsi que le Directeur Juridique et secrétaire du Conseil d'administration.

En matière de gestion des conflits d'intérêts, l'Administrateur Référent est en charge de prévenir leur survenance en exerçant une action de sensibilisation sur les circonstances de nature à engendrer de tels conflits d'intérêts. Il porte à la connaissance du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil d'administration qu'il aurait identifiés ou dont il aurait été informé.

Conformément à la recommandation n° 2012-02 de l'Autorité des marchés financiers, le bilan d'activité de l'Administrateur Référent permettant d'apprécier (i) la nature des diligences et missions conduites dans le cadre de ses fonctions ainsi que (ii) l'usage qu'il a pu faire des prérogatives qui lui ont été reconnues, figure ci-dessous.

RAPPORT DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Georges Pauget rend compte, dans le présent rapport, des diligences effectuées dans le cadre de ses fonctions d'Administrateur Référent (tel que ce terme est défini ci-dessous) depuis le 18 février 2016, date de sa nomination en cette qualité, jusqu'au 15 février 2017, date d'arrêté du présent rapport.

Nomination et attributions de l'Administrateur Référent

Conformément aux stipulations de l'article 1.7 (a) du Règlement intérieur du Conseil d'administration (le « **Règlement Intérieur** »), lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration peut désigner parmi ses membres qualifiés d'indépendants, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comité spécialisé issu de la scission, intervenue le 26 janvier 2017, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en Comité des rémunérations et en Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise), un administrateur référent (l'« **Administrateur Référent** »). L'Administrateur Référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à ses fonctions, qui prennent par ailleurs fin par anticipation dans l'hypothèse où la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général interviendrait avant la fin de son mandat.

Il est rappelé qu'en application des stipulations de l'article 1.7 (a) du Règlement Intérieur, le Conseil d'administration a décidé le 18 février 2016 de nommer, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, Georges Pauget, administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur Référent. Cette nomination intervient à la suite de (i) la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et (ii) la nomination de Jacques Aschenbroich aux fonctions de Président du Conseil d'administration (celui-ci devenant Président-Directeur Général) intervenues le 18 février 2016. La nomination de Georges Pauget en qualité d'Administrateur Référent répondait notamment au double objectif (i) d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil d'administration ainsi qu'à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil d'administration et (ii) de veiller à la prévention d'éventuels conflits d'intérêts. À la suite du renouvellement du mandat d'administrateur de Georges Pauget par l'Assemblée générale du 26 mai 2016, le Conseil d'administration du même jour, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a renouvelé Georges Pauget en qualité d'Administrateur Référent.

Les attributions de l'Administrateur Référent sont décrites à l'article 1.7(b) du Règlement Intérieur, consultable sur le site Internet de Valeo (www.valeo.com) et sont également résumées dans le Document de référence 2016 de Valeo à la section 3.2.1 du présent chapitre, « Nomination d'un Administrateur Référent », page 99.

Activité de l'Administrateur Référent

Information de l'Administrateur Référent

Afin d'être en mesure d'exercer ses missions, l'Administrateur Référent doit avoir une bonne connaissance du Groupe et être particulièrement bien informé de la marche des affaires. L'Administrateur Référent s'est ainsi tenu informé de l'actualité et de la marche des affaires du Groupe, notamment en rencontrant très régulièrement le Président-Directeur Général. Il a aussi entretenu des relations directes avec le Directeur Financier du Groupe ainsi que son Directeur Juridique et secrétaire du Conseil d'administration. Il a notamment abordé, au cours de ces échanges, les sujets de gouvernance significatifs de l'exercice.

Organisation des travaux du Conseil d'administration

L'Administrateur Référent a participé à la préparation et à l'organisation des travaux du Conseil d'administration. Ainsi, il a été consulté par le Président-Directeur Général et le secrétaire du Conseil d'administration sur l'établissement des ordres du jour des réunions et a pu échanger sur ceux-ci avant la communication des convocations et des documents afférents à l'ordre du jour aux administrateurs. Les échanges ont également porté sur le plan annuel des sujets de stratégie destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. Dans le cadre de ses diligences, l'Administrateur Référent a considéré que les organes de gouvernance ont fonctionné normalement et de manière satisfaisante (voir paragraphe « Autres missions », ci-contre). Dans ces conditions, il est précisé, en tant que de besoin, que l'Administrateur Référent n'a pas utilisé sa faculté de solliciter du Président-Directeur Général la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Garant de la bonne information transmise aux administrateurs, l'Administrateur Référent a veillé à ce que les informations concernant le Groupe et les sujets à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration soient transmis aux administrateurs afin que ceux-ci puissent exercer leurs fonctions de manière éclairée.

Sessions exécutives

L'Administrateur Référent organise et préside les « sessions exécutives » qui, pour rappel, se tiennent hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif. Le Conseil d'administration a ainsi tenu périodiquement des réunions au cours desquelles les administrateurs ont fait part de leurs avis et observations sur le fonctionnement de la Direction Générale, du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés. À cet égard, ils ont notamment échangé sur les missions temporaires pouvant être confiées par le Conseil d'administration à certains administrateurs. Lors de ces réunions, ils ont également procédé à l'évaluation des performances de la Direction Générale et du fonctionnement du Conseil d'administration (voir ci-dessous). Conformément aux stipulations de l'article 1.7 (b) du Règlement Intérieur, l'Administrateur Référent a fait état des conclusions des « sessions exécutives » au Conseil d'administration.

Autres missions

L'Administrateur Référent a conduit les travaux du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et depuis sa scission intervenue le 26 janvier 2017, du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, concernant notamment les missions de gouvernance confiées à ce comité, dont l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration et de la contribution individuelle de chaque administrateur, réalisée avec le concours du secrétariat du Conseil d'administration et d'un prestataire extérieur à la société. Il résulte de cette évaluation, dont les conclusions ont notamment été discutées lors de la réunion du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise du 14 février 2017 et de la réunion du Conseil d'administration du 15 février 2017, que les organes de gouvernance de la société fonctionnent avec efficacité, ouverture et transparence. L'ensemble des conclusions ainsi que les axes d'amélioration retenus par le Conseil d'administration figurent à la section 3.2.2 du présent chapitre, « Évaluation du fonctionnement du Conseil », page 129). L'Administrateur Référent a par ailleurs conduit les travaux du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance concernant l'examen des pratiques de la société au regard des recommandations contenues dans (i) la nouvelle version du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 et (ii) les rapports 2016 respectifs de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprises, et suivi le processus de mise en place de l'administrateur représentant les salariés ainsi que la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en Comité des rémunérations et en Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise intervenue le 26 janvier 2017. Il a aussi supervisé la mise à jour du Code de bonne conduite relatif à la prévention des délits d'initiés à la suite de l'entrée en application du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché ainsi que le processus de notification aux personnes concernées de leurs obligations au titre de ce règlement européen.

L'Administrateur Référent a en outre eu des contacts réguliers avec les administrateurs, en particulier les administrateurs indépendants, et s'est entretenu individuellement avec chacun d'entre eux.

Il n'a pas été saisi de situation de conflit d'intérêts concernant le Président-Directeur Général ou les autres administrateurs qu'il aurait eu la charge de porter à la connaissance du Conseil d'administration.

Participation

Depuis sa nomination en qualité d'Administrateur Référent et jusqu'au 15 février 2017, date d'arrêt du présent rapport, Georges Pauget a participé à l'intégralité des réunions du Conseil d'administration (i.e. 8 réunions, dont celle du séminaire stratégique de San Francisco ayant nécessité trois jours de présence) et a présidé l'ensemble des réunions du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et des comités spécialisés issus de sa scission (i.e. 7 réunions).

Présentation des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2016

**Jacques Aschenbroich**

Directeur Général jusqu'au 18 février 2016
et Président-Directeur Général
depuis cette date

Français
62 ans

Valeo
43, rue Bayen
75017 Paris

Nombre d'actions détenues : 770 622

Date de première nomination : 20/03/2009

Date de début de mandat : 26/05/2015

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le 31/12/2018

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Président du Conseil d'administration de l'École nationale supérieure des mines ParisTech
- Administrateur de Veolia Environnement ♦ (membre du Comité des comptes et de l'audit et Président du Comité de recherche innovation et développement durable)

Autres mandats et fonctions échu exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

-

Expérience professionnelle

Jacques Aschenbroich était Directeur Général de la Valeo jusqu'au 18 février 2016 et est Président-Directeur Général de Valeo depuis cette date. Il est administrateur de Valeo.

Il est Président du Conseil d'administration de l'École nationale supérieure des mines ParisTech et administrateur de Veolia Environnement. Il a également été Président de Valeo Finance et de Valeo (UK) Limited (Royaume-Uni) jusqu'au 17 janvier 2017 et de Valeo S.p.A. (Italie) jusqu'au 3 février 2017.

Il a exercé plusieurs fonctions dans l'administration et a été au cabinet du Premier ministre en 1987 et 1988. Il a ensuite mené une carrière industrielle au sein du groupe Saint-Gobain de 1988 à 2008. Après avoir dirigé les filiales au Brésil et en Allemagne, il a pris la Direction de la Branche Vitrage de la Compagnie de Saint-Gobain et la présidence de Saint-Gobain

Vitrage en 1996. Puis, aux fonctions de Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain d'octobre 2001 à décembre 2008, il a en particulier dirigé les Pôles Vitrage et Matériaux haute performance à partir de janvier 2007, et dirigé les opérations du groupe aux États-Unis en tant que Directeur de Saint-Gobain Corporation et Délégué Général pour les États-Unis et le Canada depuis le 1^{er} septembre 2007. Jacques Aschenbroich a également été administrateur de ESSO S.A.F. jusqu'en juin 2009.

Jacques Aschenbroich est Ingénieur du Corps des Mines.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Gérard Blanc**

Administrateur indépendant
Membre du Comité stratégique

Français 17, rue Joseph Marignac
73 ans 31300 Toulouse

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 21/05/2007

Date de début de mandat : 06/06/2013

Date d'échéance du mandat : AG appelée
à statuer sur les comptes de l'exercice
qui sera clos le 31/12/2016

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016 _____

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo). ____

- Administrateur de Sogclair ♦ (Président du Comité des rémunérations)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années ____

- Président-Directeur Général de Marignac Gestion S.A.S. (jusqu'au 2 janvier 2016)

Expérience professionnelle _____

Gérard Blanc est administrateur de Sogclair.

Il a été *Executive Vice-President* des Programmes chez Airbus jusqu'en 2003, *Executive Vice-President* des Opérations jusqu'en 2005 puis Président-Directeur Général de Marignac Gestion S.A.S. jusqu'au 2 janvier 2016.

Gérard Blanc est diplômé de l'École des hautes études commerciales.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Daniel Camus**

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques

Français
et canadien
64 ans

The Global Fund
Chemin de Blandonnet
8 – 1214 Vernier, Suisse

Nombre d'actions détenues : 2 200

Date de première nomination : 17/05/2006

Date de début de mandat : 21/05/2014

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice qui sera clos le 31/12/2017

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Directeur Financier du Fonds mondial (*Chief Financial Officer*, The Global Fund)

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- *Senior Advisor* de Roland Berger Strategy Consultants (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance de SGL Group SE (Allemagne) ♦ (Président du Comité de la stratégie)
- Membre du Conseil d'administration de Cameco Corp. (Canada) ♦ (membre du Comité d'audit et compensation)
- Membre du Conseil d'administration de ContourGlobal Ltd (Grand Cayman) (membre du Comité d'audit)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de surveillance de Morphosys AG (Allemagne) et Vivendi S.A.

Expérience professionnelle

Daniel Camus est Directeur Financier du Fonds mondial et *Senior Advisor* de Roland Berger Strategy Consultants (Allemagne). Il est également membre du Conseil de surveillance de SGL Group SE (Allemagne) et membre du Conseil d'administration de Cameco Corp. (Canada) et de ContourGlobal Ltd (Grand Cayman). Il était membre du Conseil de surveillance de Morphosys AG (Allemagne) et membre du Conseil de surveillance de Vivendi S.A. jusqu'en 2015. Auparavant, il a exercé, jusqu'au 1^{er} décembre 2010, la fonction de Directeur Exécutif Groupe en charge des activités internationales et de la stratégie du groupe EDF

après en avoir été le Directeur Financier depuis 2002, date à laquelle il a rejoint le groupe EDF après 25 ans passés dans l'industrie chimique et pharmaceutique au sein du groupe Hoechst-Aventis en Allemagne, au Canada, aux États-Unis et en France.

Daniel Camus est docteur d'État ès Sciences économiques, agrégé en Sciences de la gestion et Lauréat de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).



Pascal Colombani

Administrateur indépendant

Président du Conseil d'administration jusqu'au 18 février 2016 et Président d'honneur depuis cette date

Membre du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comités issus de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) et du Comité stratégique

Français
71 ans

Valeo
43, rue Bayen
75017 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 800

Date de première nomination : 21/05/2007

Date de début de mandat : 26/05/2015

Date d'échéance du mandat d'administrateur : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2018

Fonctions principales exercées en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Président de TII Stratégies S.A.S.
- *Senior Advisor* de J.P. Morgan Chase et d'A.T. Kearney, conseils en stratégie
- Corporate Director de TechnipFMC (Royaume-Uni)

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur de : Alstom S.A. ♦ (Président du Comité d'éthique et gouvernance et membre du Comité d'audit) et Technip S.A. ♦ (Président du Comité de stratégie et membre du Comité d'audit)
- Membre du Comité de surveillance de SIACI Saint-Honoré
- Président du Conseil consultatif (*Chairman of the Advisory Board*) de A.T. Kearney Paris
- Membre du Conseil consultatif européen (*European Advisory Board*) de J.P. Morgan Chase
- Membre de l'Académie des Technologies
- Vice-Président du Conseil Stratégique de la Recherche (C.S.R.)
- Consultant auprès du Ministère des Affaires Etrangères

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Energy Solutions Inc
- Président du Conseil d'administration de Noordzee Helikopters Vlaanderen (N.H.V.) (Belgique) (jusqu'au 9 décembre 2016)
- Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF (jusqu'au 24 novembre 2016)

Expérience professionnelle

Pascal Colombani était Président du Conseil d'administration de Valeo jusqu'au 18 février 2016 et est administrateur de Valeo. Il est depuis le 18 février 2016 Président d'Honneur. Membre de l'Académie des Technologies et du Conseil consultatif européen (*European Advisory Board*) de J.P. Morgan Chase, et Vice-Président du Conseil Stratégique de la Recherche (C.S.R.), il est également Président du Conseil consultatif (*Chairman of the Advisory Board*) de A.T. Kearney Paris, membre du Conseil consultatif européen de J.P. Morgan Chase, Corporate Director de TechnipFMC (Royaume-Uni), Président de TII Stratégies S.A.S ainsi qu'administrateur d'Alstom S.A. et de Technip S.A. Il est par ailleurs consultant auprès du ministère des Affaires étrangères. Il a été Administrateur d'Energy Solutions Inc jusqu'en 2013, Président du Conseil d'administration de Noordzee Helikopters Vlaanderen (N.H.V.) (Belgique) jusqu'au 9 décembre 2016 et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF jusqu'au 24 novembre 2016.

En janvier 2000, il était nommé administrateur général du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), fonction

qu'il a occupée jusqu'en décembre 2002. À l'origine de la restructuration des participations industrielles du CEA et de la création d'Areva en 2000, il en a présidé le Conseil de surveillance jusqu'en mai 2003. Entre 1997 et 1999, il était Directeur de la Technologie au ministère de la Recherche.

Pascal Colombani a passé près de 20 ans (1978-1997) chez Schlumberger dans diverses fonctions de responsabilité, en Europe et aux États-Unis, avant de présider à Tokyo la filiale japonaise du groupe.

Il a également été notamment administrateur d'EDF, France Telecom, British Energy Group Plc, de Rhodia SA et d'Energy Solutions Inc. et *Senior Advisor* de Detroyat et Associés et d'Arjil Banque.

Pascal Colombani est un ancien élève de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, agrégé de physique et Docteur ès Sciences.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).


Jérôme Contamine

Administrateur indépendant
Membre du Comité stratégique

Français
59 ans

Sanofi
54, rue La Boétie
75414 Paris Cedex 8

Nombre d'actions détenues : 6 000

Date de première nomination : 17/05/2006

Date de début de mandat : 21/05/2014

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice qui sera clos le 31/12/2017

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Vice-Président Exécutif et Directeur Financier de Sanofi

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

-

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

-

Expérience professionnelle

Jérôme Contamine est Vice-Président Exécutif et Directeur Financier de Sanofi depuis le 16 mars 2009 et exerce divers mandats au sein du groupe Sanofi. Il est entré chez Veolia en 2000 comme Directeur Général Adjoint Finances avant de devenir en 2002 Directeur Général Délégué animant l'ensemble des fonctions transverses, puis Directeur Général Exécutif de Veolia Environnement en 2003 jusqu'au 16 janvier 2009. De 1988 à 2000, il a exercé différentes fonctions au sein du groupe Elf : postes à la Direction Financière, dont celui de Directeur Financements et Trésorerie (1991-1994),

Directeur Adjoint Europe et États-Unis, division Exploration/Production, puis Directeur Général de Elf Norvège (1995-1998). En 1999, il est nommé Directeur du groupe d'intégration avec Total, en charge de la réorganisation de la nouvelle entité fusionnée, TotalFinaElf, et devient, en 2000, Vice-Président Europe et Asie Centrale, Exploration-Production de Total.

Jérôme Contamine est diplômé de l'École polytechnique, ancien élève de l'École nationale d'administration et Conseiller référendaire à la Cour des comptes.

**C. Maury Devine**

Administratrice indépendante

Membre du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comités issus de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017)

Américaine 1219 35th street NW
65 ans Washington DC 20007
États-Unis

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 23/04/2015

Date de début de mandat : 23/04/2015

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2016

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur de : Technip ♦ (Présidente du Comité d'éthique et de gouvernance et membre du Comité des nominations et des rémunérations) et John Bean Technologies (États-Unis) ♦ (Membre du Comité indépendant des nominations et de la gouvernance et du Comité d'audit)
- Membre du Comité indépendant des nominations et de gouvernance de Petroleum Geo-Services (Norvège) ♦

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance de John Bean Technologies (États-Unis) (fonctions exercées jusqu'en juillet 2015)
- Administrateur de FMC Technologies (États-Unis) (fonction exercée jusqu'au 17 mai 2016)

Expérience professionnelle

C. Maury Devine est administrateur de John Bean Technologies (États-Unis). Elle est par ailleurs membre du Comité indépendant des nominations et de gouvernance de Petroleum Geo-Services (Norvège).

Elle a été administrateur de FMC Technologies (États-Unis) jusqu'au 17 mai 2016 et de Technip jusqu'au 17 janvier 2017.

Elle a été également Vice-Présidente du Conseil de Det Norske Veritas (DNV) de 2000 à 2010 et *Fellow* au Centre Belfer de l'Université de Harvard pour la Science et les Affaires Internationales entre 2000 et 2003. Entre 1987 et 2000, C. Maury Devine a occupé plusieurs postes au sein d'ExxonMobil Corporation, notamment celui de Présidente

et Directrice Générale de la filiale norvégienne, de 1996 à 2000 et celui de Secrétaire Générale de Mobil Corporation de 1994 à 1996. De 1972 à 1987, elle a effectué plusieurs missions au sein du gouvernement américain en travaillant en particulier pour le Département américain de la Justice, la Maison Blanche, et la Drug Enforcement Administration (DEA) américaine.

C. Maury Devine est diplômée de Middlebury College, de Maryland University et de Harvard University (Master of Public Administration).

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).



Sophie Dutordoir

Administratrice indépendante

Membre du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comités issus de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017)

Belge
54 ans

Pelikaanhof 5 3090
Overijse
Belgique

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 06/06/2013

Date de début de mandat : 06/06/2013

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2016

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur indépendant de BNP Paribas Fortis (Belgique) (membre du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité de rémunérations)
- Administrateur indépendant de BPost (Belgique) ♦ (membre du Comité d'audit, du Comité de rémunération et de nomination et du Comité des administrateurs indépendants)
- Administrateur délégué de Poppeia (Belgique)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur de GDF Suez Energie Deutschland (Allemagne)
- Présidente du Conseil d'administration et administrateur d'Electrabel Customer Solutions (Belgique)
- Directeur Général et administrateur d'Electrabel (Belgique)
- Membre du Comité de direction de la Fédération des entreprises de Belgique

Expérience professionnelle

Sophie Dutordoir est administrateur indépendant de BNP Paribas Fortis (Belgique), de BPost (Belgique) et administrateur délégué de Poppeia (Belgique).

Sophie Dutordoir a commencé sa carrière en juillet 1984 comme conseiller et porte-parole au cabinet du Premier ministre belge puis à ceux des ministres belges des Finances et de l'Enseignement. En 1990, elle rejoint le groupe Electrabel et Tractebel où elle a été Directeur Général Marketing et Ventes, membre du Comité de Direction Générale, et administrateur délégué d'Electrabel Customer Solutions. En mai 2007, elle est nommée administrateur délégué de Fluxys, société gestionnaire des réseaux de transport de gaz en Belgique. En 2009, elle revient dans le groupe Electrabel. Elle a exercé jusqu'au 31 décembre 2013 les

fonctions de Directeur Général et administrateur d'Electrabel (Belgique) et de Président du Conseil d'administration et administrateur d'Electrabel Customer Solutions (Belgique). Elle a également été, jusqu'à cette date, administrateur de GDF Suez Energie Deutschland (Allemagne) et membre du Comité de direction de la Fédération des Entreprises de Belgique.

Sophie Dutordoir est Licenciée et Agrégée en philologie romane de l'Université de Gand et diplômée en sciences économiques, financières et fiscales de la Economische Hogeschool Sint-Aloysius (EHSAL) de Bruxelles.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Michel de Fabiani**

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit et des risques, du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comités issus de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017)

Français
71 ans

CCI Franco-Britannique
63, avenue de Villiers
75017 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 20/10/2009

Date de début de mandat : 26/05/2015

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le 31/12/2018

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Vice-Président de la Chambre de commerce et d'industrie franco-britannique

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur de : BP France, EB Trans S.A. (Luxembourg)
- Membre du Conseil de surveillance de Valco Group
- Président du Conseil d'administration de British Hertford Hospital Corporation (Levallois)
- Président Fondateur du Cercle économique Sully et de l'Association pour la promotion des véhicules écologiques
- Vice-Président de L'œuvre du Perpétuel Secours (Levallois)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur de : Groupe Rhodia, Star Oil Mali (Mali), SEMS (Maroc)
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec (jusqu'en juin 2016)

Expérience professionnelle

Michel de Fabiani est le premier français à accéder en 2005, puis à nouveau en 2009, à la présidence de la Chambre de commerce et d'industrie franco-britannique, institution créée en 1873 pour promouvoir et développer les relations commerciales et industrielles entre la France et la Grande-Bretagne.

Il est également administrateur de BP France et d'EB Trans S.A. (Luxembourg) et membre du Conseil de surveillance de Valco Group. Par ailleurs, il est Président du Conseil d'administration de British Hertford Hospital Corporation (Levallois), Vice-Président de L'œuvre du Perpétuel Secours à Levallois, Président Fondateur du Cercle économique Sully et de l'Association pour la promotion des véhicules écologiques. Il a été membre du Conseil de surveillance de Vallourec jusqu'en juin 2016.

Entré dans le groupe BP en 1969, il a occupé différents postes dans les secteurs nutrition, chimie, finance et pétrole à Milan, Paris et Bruxelles. En mai 1995, Michel de Fabiani devient Président-Directeur Général de BP France. En septembre 1997, il est nommé CEO de la joint-venture BP/Mobil en Europe et en 1999 Président Europe du groupe BP et Vice-Président d'Europia (Association européenne de l'industrie pétrolière) à Bruxelles jusqu'à fin 2004 où il quitte ses fonctions exécutives après 35 ans de carrière dans le groupe BP.

Il a également été administrateur du Groupe Rhodia.

Michel de Fabiani est diplômé de l'École des hautes études commerciales.


Mari-Noëlle Jégo-Laveissière

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques

Française
48 ans

Orange
78, rue Olivier de Serres
75015 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 26/05/2016

Date de début de mandat : 26/05/2016

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice qui sera clos le 31/12/2019

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Directrice Executive Innovation, Marketing et Technologies d'Orange

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur indépendant d'Engie ♦ (membre du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable)
- Administrateur de : Nordnet, Orange Roumanie (Roumanie) et BuyIn S.A.
- Présidente du Conseil d'administration de Soft@Home et Viaccess S.A.
- Membre du Comité de suivi de Next.com
- Présidente du Comité d'orientation de l'Institut Orange S.A.S.

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

-

Expérience professionnelle

Mari-Noëlle Jégo-Laveissière est Directrice Executive Innovation, Marketing et Technologies d'Orange. Elle est par ailleurs administrateur indépendant d'Engie, administrateur de Nordnet, d'Orange Roumanie et de BuyIn S.A. Elle est également Présidente du Conseil d'administration de Soft@Home et de Viaccess S.A., membre du Comité de suivi de Next.com et Présidente du Comité d'orientation de l'Institut Orange S.A.S.

Elle a débuté sa carrière en 1996 à la Direction Régionale de Paris, dans le réseau de distribution commerciale de France Télécom. Elle a depuis occupé plusieurs postes de direction au sein du groupe Orange : responsable de la Direction

Marketing Grand Public France, Directrice de la Recherche et Développement, Directrice des Réseaux Internationaux. Elle a intégré le Comité exécutif du groupe Orange en mars 2014, en tant que Directrice Exécutive Innovation, Marketing et Technologies.

Elle est diplômée de l'École normale supérieure et ingénieur du Corps des mines Telecom. Elle a également un titre de docteur en chimie quantique de l'Université de Paris XI – Waterloo.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Noëlle Lenoir**

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques

Française
68 ans

**Kramer Levin Naftalis
& Frankel LLP**
47, avenue Hoche
75008 Paris

Nombre d'actions détenues : 3 000

Date de première nomination : 03/06/2010

Date de début de mandat : 21/05/2014

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice qui sera clos le 31/12/2017

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Avocate associée du cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Présidente de l'Institut de l'Europe des Hautes Études Commerciales (HEC)
- Membre de l'American Law Institute et de l'Académie des Technologies
- Administrateur de la Compagnie des Alpes ♦ (membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance)
- Présidente fondatrice du Cercle des Européens et de l'Association des amis d'Honoré Daumier
- Professeure Affiliée à HEC
- Membre du Conseil d'administration de l'Association française des constitutionnalistes
- Membre de la Commission internationale de l'Institut Français des Administrateurs
- Administrateur du Cluster Maritime Français
- Membre de la Commission Concurrence de la Chambre de Commerce Internationale
- Membre Honoraire du Conseil d'État et du Conseil Constitutionnel

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Generali France
- Déontologue de l'Assemblée nationale
- Conseiller municipal de Valmondois (Val d'Oise)
- Membre du Conseil d'administration de la Société de Législation Comparée

Expérience professionnelle

Noëlle Lenoir est avocate associée au sein du cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP. Elle a exercé au cours de sa carrière les plus hautes fonctions de l'État français : première femme nommée membre du Conseil constitutionnel (1992-2001), elle a été ministre déléguée aux Affaires européennes de 2002 à 2004.

Depuis 2004, Noëlle Lenoir exerce principalement la fonction d'avocat, associée au sein des cabinets Debevoise & Plimpton LLP (2004-2009) puis Jeantet et Associés et maintenant Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP. Par ailleurs, Noëlle Lenoir est depuis mars 2013 administrateur de la Compagnie des Alpes. Elle est également Présidente de l'Institut de l'Europe d'HEC, Professeure Affiliée à HEC, Présidente fondatrice de l'Association des amis d'Honoré Daumier et du Cercle des Européens. Elle est aussi membre de l'American Law Institute, de l'Académie des Technologies, du Conseil d'administration de

l'Association française des constitutionnalistes, administratrice du Cluster Maritime Français, membre de la Commission internationale de l'Institut Français des Administrateurs et membre de la Commission Concurrence et de la Chambre de Commerce Internationale.

Elle a aussi été membre du Conseil d'État et du Conseil Constitutionnel, administrateur de Generali France, Déontologue de l'Assemblée Nationale, membre du Conseil d'administration de la Société de Législation Comparée et conseiller municipal de Valmondois (Val d'Oise).

Noëlle Lenoir est diplômée d'Études supérieures de droit public et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Thierry Moulonguet**

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit et des risques
et du Comité stratégiqueFrançais
65 ans**Fimalac**
97, rue de Lille
75007 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 08/06/2011

Date de début de mandat : 26/05/2016

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice qui sera clos le 31/12/2019**Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016**

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur indépendant de : Fimalac SA ♦ (membre du Comité des rémunérations), Fimalac Développement, Groupe Lucien Barrière (Président du Comité d'audit et des risques), HSBC France (Président du Comité d'audit), HSBC Europe (Royaume-Uni) (Président du Comité d'audit) et Prodways
- Vice-Président du Conseil de surveillance : Webedia (groupe Fimalac) (Président du Comité d'audit et des risques)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur indépendant de Fitch Ratings Ltd. (Royaume-Uni)

Expérience professionnelle

Thierry Moulonguet est administrateur indépendant de Fimalac SA, de Fimalac Développement, du Groupe Lucien Barrière, de HSBC France, de HSBC Europe (Royaume-Uni) et de Prodways. Il est également Vice-Président du Conseil de surveillance de Webedia (groupe Fimalac).

Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Renault-Nissan, qu'il a rejoint en février 1991 en tant que Chargé de la stratégie bancaire et de la communication financière. Il a ensuite exercé les fonctions de Directeur des Relations Financières, Directeur du Contrôle des Investissements, Directeur Général Adjoint et Directeur Financier de Nissan avant de devenir Directeur Général Adjoint et Directeur Financier du groupe Renault, en charge également de la Direction Informatique puis du Comité de

management de la région Amérique, membre du Comité exécutif, de janvier 2004 au 1^{er} juillet 2010 puis Chargé de mission auprès du Président-Directeur Général de Renault, Carlos Ghosn, jusqu'au 31 mars 2011, date à laquelle il a pris sa retraite.

Il a également été administrateur de Fitch Ratings Ltd, Ssangyong Motor Co. (Corée), Avtovaz (Russie), RCI Banque et Renault Retail Group.

Thierry Moulonguet est diplômé de l'École nationale d'administration et de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP).

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Georges Pauget**

Administrateur indépendant

Administrateur Référent depuis le 18 février 2016

Président du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comités issus de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) et membre du Comité stratégique

Français
69 ans

ALMITAGE16.LDA
Rue Almirante Pessanha
16 2DT0 – 1200-022 Lisboa
Portugal

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 10/04/2007

Date de début de mandat : 26/05/2016

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2019

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Président d'Économie Finance et Stratégie S.A.S.

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Président d'honneur du Conseil d'administration de LCL – Le Crédit Lyonnais
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo ♦ (membre du Comité des nominations et rémunérations et du Comité RSE)
- Administrateur de : Tikehau (Président du Comité des rémunérations), Dalenys (membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations) ♦
- Vice-Président de Club Med (Président du Comité d'audit)
- Gérant d'ALMITAGE16.LDA (Portugal)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

-

Expérience professionnelle

Georges Pauget est Président d'Économie Finance et Stratégie S.A.S., membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo, administrateur de Tikehau et de Dalenys et Vice-Président de Club Med.

Il est également Président d'honneur du Conseil d'administration de LCL – Le Crédit Lyonnais et Gérant d'ALMITAGE16.LDA (Portugal).

Il a été Directeur Scientifique de la chaire d'Asset Management Paris Dauphine, Professeur Affilié à l'Université de Paris Dauphine et *Visiting Professor* à l'Université de Pékin, jusqu'en 2015.

Il a également été, jusqu'au 14 mars 2012, Président du Conseil d'administration de Viel & Cie.

Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole dont il a été Directeur Général de septembre 2005 à mars 2010.

Il a exercé les fonctions de Représentant Permanent de Crédit Agricole S.A. au Conseil de surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts et Directeur Général Délégué, de Membre du Comité exécutif et Directeur du Pôle Caisse Régionale de Crédit Agricole S.A. Il a été également, notamment, Président du Conseil d'administration de LCL – Le Crédit Lyonnais et Président du Conseil d'administration de Calyon jusqu'en mars 2010, Directeur Général, Président du Comité exécutif de LCL – Le Crédit Lyonnais, Représentant Permanent de LCL – Le Crédit Lyonnais à la Fondation de France et Président du Comité exécutif de la Fédération bancaire française jusqu'en septembre 2009.

Georges Pauget est docteur d'État ès Sciences économiques.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).



Ulrike Steinhorst

Administratrice indépendante

Président du Comité stratégique, membre du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comités issus de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017)

Allemande 3, villa du Coteau
65 ans 92140 Clamart

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 24/02/2011

Date de début de mandat : 26/05/2016

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2019

Fonctions principales exercées en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Membre du Conseil d'administration de Mersen S.A. ♦ (Présidente du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité stratégique)
- Présidente de Nuria Consultancy, société de conseil

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Membre du Conseil d'administration de : F2I (UIMM), Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie et École des mines de Paris

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Directrice de la Stratégie, du Plan et des Finances à la Direction Technique d'Airbus Group (jusqu'à fin 2015, puis Conseiller du Directeur Technique jusqu'en décembre 2016)
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut des maladies génétiques IMAGINE (jusqu'en décembre 2016)
- Directrice de Cabinet du Président exécutif d'EADS

Expérience professionnelle

Ulrike Steinhorst est membre du Conseil d'administration de Mersen S.A. et Présidente de Nuria Consultancy. Elle est également membre du Conseil d'administration du Fonds d'Innovation F2I (UIMM), de la Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie et de l'École des Mines de Paris.

Ulrike Steinhorst a commencé sa carrière en France au cabinet du Ministre des Affaires Européennes. Elle rejoint Électricité de France en 1990. De 1990 à 1998, elle occupe différentes fonctions à la Direction Internationale, puis à la Direction Générale, avant de prendre la responsabilité des filiales internationales au Pôle Industrie. En 1999, elle rejoint le Groupe Degussa AG en Allemagne (Directeur des Ressources Humaines d'une division, puis Directeur du Développement

des Dirigeants du Groupe). Elle prend ensuite la Direction de la filiale Degussa France et la responsabilité du bureau de représentation du Groupe à Bruxelles. Elle rejoint EADS en 2007, où elle a exercé la fonction de Directeur de Cabinet du Président Exécutif. De 2012 à fin 2015, elle a été Directeur de la Stratégie, du Plan et des Finances à la Direction Technique du Groupe, avant d'exercer, jusqu'en décembre 2016, la fonction de Conseiller du Directeur Technique.

Ulrike Steinhorst est juriste allemande, diplômée du CPA/HEC, titulaire d'un DEA de l'Université Paris II – Panthéon et ancienne élève de l'École nationale d'administration.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

**Véronique Weill**

Administratrice indépendante
Membre du Comité stratégique

Française 57 ans
AXA Group
15 avenue Matignon
75008 PARIS

Nombre d'actions détenues : 2 390

Date de première nomination : 26/05/2016

Date de début de mandat : 26/05/2016

Date d'échéance du mandat :

AG appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice qui sera clos le 31/12/2019

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2016

- Chief Customer Officer du groupe AXA
- Directrice Générale de AXA Global Asset Management
- Membre du Conseil scientifique du Fonds AXA pour la recherche
- Administrateur de la Fondation Gustave Roussy et du Musée du Louvre

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2016 (hors filiales de Valeo)

- Divers mandats au sein du Groupe AXA, dont Administrateur de AXA MPS Assicurazioni Danni S.p.A. (Italie) ♦ et AXA MPS Assicurazioni Vita S.p.A (Italie) ♦

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

-

Expérience professionnelle

Véronique Weill est Directrice du marketing (Chief Customer Officer) du groupe AXA et Directrice Générale de AXA Global Asset Management. Elle siège par ailleurs au Conseil scientifique de Fonds AXA pour la recherche, au Conseil d'administration de la Fondation Gustave Roussy et au Conseil d'administration du Musée du Louvre.

Elle est Présidente de diverses filiales du groupe AXA, en France, en Espagne et en Italie.

Elle est entrée au groupe AXA en juin 2006 en qualité de Directrice Générale d'AXA Business Services et de Directrice

de l'Excellence Opérationnelle, après avoir passé plus de 20 ans au sein de J.P Morgan, occupant notamment les postes de responsable mondial des opérations et des activités de marché pour la banque d'affaires et de responsable mondial des opérations de l'informatique pour la gestion d'actifs et la clientèle privée.

Véronique Weill est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une licence de lettres de la Sorbonne.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 :

	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Valeo)	Comité d'audit et des risques	Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	Comité stratégique	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Présence ⁽¹⁾
Jacques Aschenbroich Président-Directeur Général	62	H	F	Non	1				2009	2019	8	100 %
Gérard Blanc	74	H	F	Oui	1		●		2007	2017	10	100 %
Daniel Camus	64	H	FC	Oui	2	● (Pdt)			2006	2018	11	100 %
Pascal Colombani ⁽²⁾	71	H	F	Oui	2		●	●	2007	2019	10	100 %
Jérôme Contamine	59	H	F	Oui	0		●		2006	2018	11	63 %
Caroline Maury Devine	65	F	Am	Oui	3		●		2015	2017	2	88 %
Sophie Dutordoir	54	F	B	Oui	1		●		2013	2017	4	100 %
Michel de Fabiani	71	H	F	Oui	0	●	●		2009	2019	8	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière ⁽³⁾	48	F	F	Oui	1	●			2016	2020	1	100 %
Noëlle Lenoir	68	F	F	Oui	1	●			2010	2018	7	100 %
Thierry Moulouquet	65	H	F	Oui	1	●		●	2011	2020	6	100 %
Georges Pauget	69	H	F	Oui	2		● (Pdt)	●	2007	2020	10	100 %
Ulrike Steinhorst	65	F	All	Oui	1		●	● (Pdt)	2011	2020	6	100 %
Véronique Weill ⁽³⁾	57	F	F	Oui	2			●	2016	2020	1	100 %
Nombre de réunions					5	7	4					8
Taux de présence					90 %	92 %	91 %					96 %

(1) Taux de présence aux réunions du Conseil (administrateur présent).

(2) Pascal Colombani a été considéré comme indépendant par le Conseil d'administration du 26 janvier 2017.

(3) Depuis le 26 mai 2016, date de sa nomination.

NATIONALITÉS

F : Française – FC : Franco-canadienne – Am : Américaine – B : Belge – All : Allemande

3.2.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

Règlement intérieur

Le Conseil d'administration est doté depuis le 31 mars 2003 d'un Règlement intérieur, régulièrement mis à jour, destiné à préciser les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. La dernière mise à jour du Règlement intérieur a été effectuée par le Conseil d'administration du 26 janvier 2017, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations

et de la gouvernance, afin principalement de prendre en compte les modifications apportées par le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016. Les comités du Conseil d'administration sont également dotés d'un règlement intérieur, annexé au Règlement intérieur.

Le Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société, page « Gouvernance » (<http://www.valeo.com/le-groupe/gouvernance/gouvernance-documents-associes.html>).

Droits et obligations des administrateurs

Le Règlement intérieur contient une Charte des administrateurs qui détermine les principes auxquels doivent adhérer les administrateurs. Cette charte met à la charge des administrateurs certaines obligations visant notamment à s'assurer qu'ils connaissent les dispositions qui leur sont applicables, à éviter les situations de conflit d'intérêts et à faire en sorte qu'ils consacrent à leur fonction le temps et l'attention nécessaires, dans le respect des dispositions légales relatives au cumul des mandats sociaux et que, s'agissant des informations non publiques, ils doivent se considérer comme astreints à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes. Elle rappelle également à l'administrateur qu'en dépit de sa qualité d'actionnaire à titre individuel, il représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social. Il est également tenu à une obligation de loyauté.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration ont l'obligation de s'informer. À cet effet, le Président-Directeur Général communique aux administrateurs les informations et les documents qui leur sont nécessaires pour exercer pleinement leur mission. L'Administrateur Référent, le cas échéant, s'assure également que les administrateurs disposent d'une information complète.

En rémunération de leur activité, l'Assemblée générale peut allouer aux membres du Conseil d'administration une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence, répartie librement par le Conseil d'administration entre ses membres. Le Conseil d'administration peut également allouer aux administrateurs des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats qu'il leur confie. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017).

L'article 14 des statuts de Valeo prévoit que chaque administrateur doit, pendant la durée de son mandat, être propriétaire de 1 500 actions au moins, inscrites en compte nominatif. Cette obligation est reprise dans le Règlement intérieur à l'article 1.1(b).

Un Code de bonne conduite relatif aux opérations sur les instruments financiers et au respect de la réglementation française sur le délit d'initié et le manquement d'initié, qui a été mis en place le 23 janvier 2008 et mis à jour par le Conseil d'administration le 26 janvier 2017 à la suite de l'entrée en application du Règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché le 3 juillet 2016 et de la publication le 26 octobre 2016 de la position-recommandation AMF n° 2016-08 sur l'information permanente et la gestion de l'information privilégiée, régit la réalisation notamment par les membres du Conseil d'administration, les dirigeants mandataires sociaux, les membres du Comité opérationnel et du Comité de liaison du Groupe ainsi que toute personne susceptible de détenir des informations privilégiées, d'opérations sur les instruments financiers de la Société. Chaque administrateur s'est engagé à respecter les dispositions de ce code lors de son entrée en fonction.

Ce code rappelle notamment au Président-Directeur Général, aux membres du Conseil d'administration et aux dirigeants assimilés les règles légales et réglementaires applicables en matière de déclaration d'opérations sur les instruments financiers de la Société.

Le Code de bonne conduite prévoit que la réalisation, par toute personne, d'une ou plusieurs opérations sur la base d'une information privilégiée est interdite à tout moment. En effet, il est à tout moment interdit à ces personnes de réaliser ou de tenter de réaliser, pour leur propre compte ou le compte d'autrui, directement ou indirectement, une ou plusieurs opérations (y compris la cession d'actions résultant de la levée des options d'achat ou de souscription d'actions ou encore l'annulation ou la modification d'un ordre) sur des instruments financiers (actions, obligations, etc. ainsi que tous instruments financiers dérivés qui leur sont liés) de la Société alors qu'ils disposent d'une information privilégiée relative à la Société ou à toute autre entité du Groupe. Ce code interdit également à toute personne détenant une information privilégiée de communiquer ou de tenter de communiquer, en dehors du cadre normal de l'exercice de leur profession ou de leurs fonctions, une information privilégiée relative à la Société ou à toute autre entité du Groupe à toute personne, en particulier lorsque les circonstances d'une telle divulgation seraient susceptibles de permettre à cette personne de réaliser une ou plusieurs opérations sur des instruments financiers de la Société. En outre, il leur est interdit de recommander ou de tenter de recommander à toute personne la réalisation d'une ou plusieurs opérations sur les instruments financiers de la Société sur la base d'une information privilégiée relative à Valeo ou à toute autre entité du Groupe, ou inciter ou tenter d'inciter toute personne à réaliser de telles opérations sur des instruments financiers de Valeo sur le fondement de cette information privilégiée.

Le Président-Directeur Général, les membres du Conseil d'administration, les membres du Comité opérationnel et du Comité de liaison ainsi que les dirigeants assimilés du Groupe s'interdisent également d'effectuer, directement ou indirectement, les opérations suivantes :

- toutes opérations spéculatives portant sur des instruments financiers de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés, telles que notamment les opérations sur des produits dérivés, les opérations d'achat ou de vente à découvert ou en report ainsi que la prorogation d'ordres sur le service de règlement à différé ;
- toute opération de couverture du risque sur les instruments financiers de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés, et notamment sur les actions, les options d'achat ou de souscription d'actions, les droits sur les actions susceptibles d'être attribuées gratuitement et les actions issues de levées d'options ou attribuées gratuitement.

Le Code de bonne conduite s'applique de façon identique à l'achat ou à la vente (ou opération à terme) d'instruments financiers d'une autre société que Valeo par toute personne détenant une information privilégiée si ladite opération est basée sur une telle information obtenue dans le cadre de leurs fonctions.

En cas de doute sur le caractère privilégié d'une information, toute personne devra contacter le Directeur Juridique Groupe avant la réalisation de toute opération sur les instruments financiers de la Société. S'agissant du Président-Directeur Général, des administrateurs et des membres du Comité opérationnel du Groupe, ceux-ci devront, avant la réalisation de toute opération sur les instruments financiers de la Société, s'assurer auprès du Directeur Juridique Groupe que du fait de leur fonction, ils ne détiennent pas d'information privilégiée.

Les interdictions d'opérer sur les instruments financiers de Valeo sont applicables à toute personne détenant une information privilégiée jusqu'à la troisième séance de Bourse incluse suivant la publication du communiqué sur l'information privilégiée concernée.

En outre, il est interdit, sous réserve des exceptions prévues par la réglementation applicable, notamment aux membres du Conseil d'administration, aux membres du Comité opérationnel et du Comité de liaison, à toute personne ayant un accès permanent ou régulier à des informations privilégiées ainsi qu'aux salariés du Groupe qui pourront figurer de manière occasionnelle sur la liste d'initiés établie par la Société, de réaliser une ou plusieurs transactions se rapportant aux actions, à des titres de créance ou à des instruments dérivés de la Société, ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés (en ce compris la cession d'actions gratuites et la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions), pour son compte propre ou pour le compte d'un tiers, que ce soit directement ou indirectement, au cours des périodes d'abstention suivantes :

- entre le trentième jour calendaire inclus précédant la date de publication du communiqué de presse sur les résultats annuels et semestriels de la Société et la troisième séance de Bourse incluse suivant la date de publication du communiqué sur ces comptes ;
- entre le quinzième jour calendaire inclus précédant la date de publication des informations trimestrielles de la Société et la troisième séance de Bourse incluse suivant la date de publication du communiqué sur ces informations trimestrielles.

Il est également rappelé que les périodes légales d'abstention applicables à l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions par le Conseil d'administration (article L. 225-177 du Code de commerce) et à la cession d'actions gratuites par leurs bénéficiaires à l'issue de la période de conservation (article L. 225-197-1 du Code de commerce) doivent également être respectées.

En outre, aux termes de ce code, le Président-Directeur Général, les membres du Conseil d'administration, les dirigeants assimilés et les personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci doivent se conformer à des obligations d'information à l'égard de la Société et de l'AMF conformément à la réglementation en vigueur, à la suite de la réalisation de transactions se rapportant à des actions ou des titres de créances de la Société ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés.

Enfin, bien que cette obligation ne soit pas expressément prévue par le Règlement intérieur, les administrateurs assistent en pratique aux assemblées générales des actionnaires de la Société, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF en ce sens.

Règles spécifiques de fonctionnement et d'organisation du Conseil et application

Délais moyens de convocation du Conseil

Conformément au Règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an, à des dates communiquées à chaque administrateur au plus tard au début de chaque exercice social, et à tout autre moment en fonction de l'intérêt de la Société. Les délais moyens de convocation du Conseil d'administration constatés sont de 10 jours environ ce qui permet aux administrateurs de prendre connaissance de l'information utile pour la tenue des réunions.

Représentation des administrateurs

Les administrateurs ont la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil d'administration par un autre administrateur, étant précisé que chaque administrateur ne peut disposer au cours d'une même séance que d'un seul mandat de représentation. Le mandat doit être donné par écrit. Au cours de l'exercice 2016, deux administrateurs ont utilisé la faculté de représentation.

Présidence des séances du Conseil

Les séances du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration (ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général) ou en son absence, par un éventuel Vice-Président ou un administrateur délégué (y compris l'Administrateur Référent) par le Conseil d'administration. Sur huit séances du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a toujours été présidé par son Président.

Participation des administrateurs aux délibérations du Conseil

Le Règlement intérieur permet aux administrateurs de participer aux délibérations du Conseil d'administration par tous moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions prévues respectivement aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce, à savoir l'établissement des comptes annuels (sociaux et consolidés) et du Rapport de gestion de Valeo et du Groupe. Si ce procédé est utilisé pour certaines réunions, le Président l'indique dans la convocation. Les administrateurs intéressés doivent prendre contact avec le secrétaire du Conseil d'administration au moins deux jours ouvrés avant la date de la réunion (sauf urgence) afin que les informations techniques puissent être échangées et que les tests puissent être réalisés avant la réunion.

Décision au sein du Conseil

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents ou réputés présents, sans qu'il soit tenu compte des membres représentés. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents, réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Compte rendu des décisions du Conseil

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal qui est signé par le Président du Conseil d'administration (ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général) et un administrateur. Le projet de procès-verbal doit être communiqué auparavant à l'ensemble des administrateurs et au plus tard deux semaines après la réunion. Les délibérations du Conseil d'administration devant être claires, le procès-verbal contient, outre les mentions requises par les dispositions en vigueur, un résumé des débats et des décisions prises en mentionnant succinctement les questions soulevées ou les réserves émises, et l'indication de la survenance de tout incident technique relatif à la visioconférence ou au moyen de télécommunication utilisé lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance. Le procès-verbal du Conseil d'administration permet ainsi de conserver la trace des diligences du Conseil d'administration.

Fréquence et durée des réunions du Conseil et taux moyen de présence des administrateurs

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2016, soit presque 1,5 fois le nombre minimum de réunions prévu par le Règlement intérieur. La durée moyenne des réunions du Conseil d'administration était de 3 heures 10 minutes. En outre, les administrateurs ont tenu leur séminaire stratégique annuel à San Francisco, aux Etats-Unis d'Amérique, pendant trois jours en novembre 2016. La périodicité et la durée des séances du Conseil d'administration permettent ainsi un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil d'administration.

Le taux de présence moyen des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice 2016 a été de : (i) 100 % des administrateurs présents ou représentés et de (ii) 96 % des administrateurs présents (à l'exclusion des administrateurs représentés).

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence moyen de chaque administrateur aux réunions du Conseil d'administration (à l'exclusion des administrateurs représentés) :

Administrateur	Taux de présence (administrateur présent)
Jacques Aschenbroich	100 %
Gérard Blanc	100 %
Daniel Camus	100 %
Pascal Colombani	100 %
Jérôme Contamine	63 %
C. Maury Devine	88 %
Sophie Dutordoir	100 %
Michel de Fabiani	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière ⁽¹⁾	100 %
Noëlle Lenoir	100 %
Thierry Moulouquet	100 %
Georges Pauget	100 %
Ulrike Steinhorst	100 %
Véronique Weill ⁽¹⁾	100 %

(1) Depuis le 26 mai 2016, date de sa nomination.

Information des administrateurs

Information des administrateurs

Les nouveaux administrateurs de la Société bénéficient de formations leur permettant d'appréhender les spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité. En outre, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016, la Société pourra mettre en place, préalablement à la désignation du ou des administrateurs représentant les salariés, une formation spécifique adaptée à l'exercice de leur fonction.

Dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer les informations nécessaires à l'accomplissement de sa

mission. Avant chaque réunion du Conseil d'administration, les administrateurs reçoivent en temps utile et au moins, sauf urgence, 48 heures avant la réunion, un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, et ceci chaque fois que le respect de la confidentialité ne l'interdit pas. Ce dossier contient le cas échéant le plan d'affaires du Groupe et l'analyse de marché sur les principaux métiers, les indicateurs de performance utilisés par la Direction Générale, le compte rendu des comités, les extraits des tableaux de bord de la Direction Générale, les éléments permettant d'anticiper l'activité des mois à venir (commandes, etc.), la prévision de la trésorerie sur trois mois au minimum et les indicateurs de suivi des éléments du besoin en fonds de roulement.

L'administrateur qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Président-Directeur Général et/ou à l'Administrateur Référent et d'exiger les informations qu'il estime nécessaires à l'exercice de sa mission. Les demandes d'informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission doivent être formulées auprès du Président du Conseil d'administration (que celui-ci exerce ou non les fonctions de Directeur Général) ou de l'Administrateur Référent qui en informe le Président du Conseil d'administration (que celui-ci exerce ou non les fonctions de Directeur Général). De manière générale, chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le Président du Conseil d'administration ou le Directeur Général (ou, le cas échéant, le Président-Directeur Général) tous les documents correspondants après appréciation par le Conseil d'administration de leur caractère utile.

Le Président-Directeur Général communique de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont il a connaissance et dont il juge la communication pertinente.

L'Administrateur Référent, le cas échéant, s'assure que les administrateurs disposent des informations qui leur sont nécessaires pour assurer leur mission et vérifie à ce titre qu'ils bénéficient des informations devant leur être communiquées en amont des réunions du Conseil d'administration. Il est également en contact régulier avec la Direction Générale et veille dans ce cadre à ce que l'information concernant la Société soit communiquée au Conseil d'administration.

Invités du Conseil

Au cours de l'exercice 2016, le Directeur Juridique Groupe, en tant que secrétaire du Conseil d'administration, et le Directeur Financier Groupe ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration. D'autres membres de la Direction du Groupe sont intervenus sur des points spécifiques, tels que notamment les opérations de croissance externe, la stratégie, la RSE et les assurances. Les Commissaires aux comptes de la Société ont participé à certaines parties des réunions du Conseil d'administration.

Missions du Conseil

Le Conseil d'administration, qui est un organe collégial mandaté par les actionnaires, a pour mission principale de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller 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.

Conformément aux dispositions législatives, réglementaires et statutaires applicables ainsi qu'aux stipulations du Règlement intérieur, le Conseil d'administration est notamment compétent pour :

- convoquer les assemblées générales et fixer leur ordre du jour ;

- établir les comptes sociaux, les comptes consolidés, le Rapport annuel de gestion et les documents de gestion prévisionnelle ;
- autoriser les conventions dites « réglementées » ;
- nommer et révoquer Président-Directeur Général ainsi que les Directeurs Généraux Délégués et fixer leur rémunération ;
- nommer les membres des comités ;
- répartir les jetons de présence ;
- transférer le siège social sur le territoire français, sous réserve de la ratification de cette décision par l'Assemblée générale ordinaire suivante ;
- sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire, apporter les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par l'Assemblée générale extraordinaire suivante ;
- autoriser les cautions, avals et garanties ;
- approuver le Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
- émettre des obligations et/ou des valeurs mobilières donnant accès ou non au capital et n'ayant pas d'effet dilutif ;
- arrêter tout projet de fusion ou de scission ;
- autoriser le Président-Directeur Général à l'effet d'accomplir toute opération significative, c'est-à-dire toute acquisition ou cession de toute filiale ou participation ou de tout autre actif ou autre investissement, de quelque nature que ce soit, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros ;
- revoir la stratégie industrielle et financière du Groupe en consacrant notamment une séance par an à cette revue.
- Le Conseil d'administration est par ailleurs informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris en matière de responsabilité sociale et environnementale de la Société.

Au cours de l'exercice 2016, les principaux sujets dont le Conseil d'administration a été saisi ont notamment concerné :

- la situation financière, la trésorerie et les engagements du Groupe, et notamment :
 - l'étude du budget pour l'exercice 2016,
 - la présentation des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2015, ainsi que celle sur les comptes consolidés intermédiaires au 30 juin 2016,
 - l'établissement des comptes sociaux et consolidés du Groupe pour l'exercice 2015,
 - l'examen des résultats du premier semestre 2016, des prévisions pour le second semestre 2016 et des perspectives pour l'exercice 2016,
 - l'établissement du Rapport de gestion et de ses annexes pour l'exercice 2015,
 - la proposition de distribution d'un dividende de trois euros par action au titre de l'exercice 2015,
 - l'examen des chiffres et résultats trimestriels et des documents prévisionnels 2016 ;

- le suivi des grandes orientations, et notamment :
 - la division de la valeur nominale des actions de la Société,
 - la discussion des acquisitions, prises de participations et opérations stratégiques envisagées,
 - la discussion des questions stratégiques auxquelles la Société est confrontée,
 - l'évolution de l'industrie et des axes stratégiques du Groupe ;
- les rémunérations des dirigeants, et notamment :
 - la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général,
 - l'examen de l'engagement de retraite complémentaire attribuée au Président-Directeur Général,
 - les modalités d'attribution de la rémunération variable et des actions de performance du Président-Directeur Général,
 - la valorisation des critères de performance pour les plans d'actions de performance,
 - la politique salariale des principaux dirigeants du Groupe,
 - le plan d'attribution d'actions de performance aux mandataires sociaux et salariés du Groupe,
 - le plan de succession et de développement des principaux dirigeants du Groupe,
 - l'examen des plans Shares4U 2016 et 2017,
 - le plan de formation ;
- le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, et notamment :
 - la mise en œuvre des nouvelles modalités de gouvernance (réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général) et la nomination du nouveau Président du Conseil d'administration,
 - l'examen de la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement intérieur,
 - l'examen de la cartographie des risques,
 - l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités,
 - l'examen de la procédure de désignation d'administrateurs représentant les salariés,
 - la modification de la composition des comités,
 - le renouvellement d'administrateurs,
 - la nomination et le renouvellement de l'Administrateur Référent,
 - le point sur les jetons de présence des administrateurs,
 - l'approbation du Rapport du Président relatif à la composition et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe,
 - l'examen des dispositions du Code AFEP-MEDEF consolidé (*Comply or Explain*) et du rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise,
 - l'examen du Rapport spécial du Conseil d'administration sur les éléments de rémunération dus ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux (« Say on Pay ») au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015,
 - l'examen de certaines dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « loi Sapin II » et autres évolutions législatives,
 - la révision du Code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits et manquements d'initiés,
 - la modification du Règlement intérieur,
 - la limite d'âge des administrateurs et du Directeur Général ;
- les opérations financières, et notamment :
 - les cautions, avals et garanties,
 - les émissions obligataires ;
- des questions autres, et notamment :
 - la convocation de l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires (y compris l'arrêté du texte des projets de résolutions et du Rapport du Conseil d'administration présentant les résolutions),
 - la revue des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps,
 - la composition des comités,
 - le point sur les enquêtes *anti-trust*,
 - la journée « investisseurs »,
 - l'évolution des politiques du Groupe en matière de conformité,
 - le point sur les évolutions en matière de gouvernance,
 - le point sur l'évolution des marchés et de l'environnement concurrentiel,
 - l'examen des communiqués de presse,
 - l'examen de la situation actionnariale et de son évolution,
 - l'examen de la politique sociale et environnementale (RSE) et sécurité.

Les comités créés par le Conseil

Le Conseil d'administration a constitué en son sein des comités destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions en émettant des recommandations ou des avis consultatifs à destination du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2016, les comités du Conseil d'administration de la Société étaient les suivants :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- le Comité stratégique.

Les travaux des différents comités au cours de l'exercice 2016 ont été régulièrement présentés au Conseil d'administration au cours de l'exercice sous la forme de comptes rendus d'activité.

Dans sa séance du 26 janvier 2017, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a arrêté le principe d'une scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en deux comités distincts : (i) un Comité des rémunérations et (ii) un Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise.

Cette scission s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue de la gouvernance. En effet, Valeo est engagé dans une stratégie de développement durable à travers une politique de responsabilité sociale d'entreprise, avec pour ambition de mettre en cohérence ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux, et fonde son mode de gouvernance et son développement sur ses valeurs et sur des principes d'action socialement responsables. Il est dès lors apparu que cette compétence devait être rattachée au comité en charge notamment de la gouvernance.

La mise en place effective des deux nouveaux comités est intervenue le 26 janvier 2017. Les missions dévolues au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ont été réparties entre le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise. De nouvelles missions relatives à la responsabilité sociale d'entreprise ont été confiées à ce dernier comité. Elles consistent à examiner les orientations liées à la politique de responsabilité sociale d'entreprise de la Société et du Groupe, déterminer les objectifs et les enjeux en matière de responsabilité sociale d'entreprise, s'assurer de la réalisation des objectifs préalablement définis, veiller à la mise en œuvre progressive et croissante de cette politique et apprécier la contribution du Groupe au développement durable. Les règles de fonctionnement du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise reprennent celles du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance telles qu'adaptées à leurs compétences propres et aux dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016. Ces missions et règles de fonctionnement figurent dans les règlements intérieurs respectifs des deux nouveaux comités.

Dans le cadre de la mise en œuvre effective de la scission, il a été décidé que, dans un premier temps, la composition des comités issus de la scission serait identique à celle du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, étant précisé que cette composition sera amenée à évoluer ultérieurement. Dans l'attente d'une modification ultérieure de la composition du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, les membres de ces comités ne percevront pas de jetons de présence supplémentaires du fait de leur présence dans ces deux comités (au lieu d'un seul avant la scission).

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Préalablement à la mise en œuvre de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 26 janvier 2017, celui-ci, conformément à son règlement intérieur, devait être composé en majorité d'administrateurs indépendants au regard des critères proposés par le Règlement intérieur. Le Président-Directeur Général en exercice ne faisait

pas partie du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mais il était associé aux travaux du comité, sauf lors de la discussion portant sur sa rémunération ou le renouvellement de son mandat.

Au début de l'exercice 2016, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance était composé des cinq membres suivants : Georges Pauget (Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance), C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Michel de Fabiani et Ulrike Steinhorst, tous indépendants au regard des critères proposés par le Règlement intérieur. Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 26 juillet 2016, d'élargir la composition du comité et de nommer Pascal Colombani en qualité de membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Au 31 décembre 2016, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance était donc composé des six membres suivants : Georges Pauget (Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance), Pascal Colombani, C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Michel de Fabiani et Ulrike Steinhorst, étant précisé que tous ces administrateurs étaient à cette date indépendants au regard des critères posés par le Règlement intérieur. La Société respecte ainsi les dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 (articles 16.1 et 17.1) recommandant que la part des administrateurs indépendants au sein du Comité des nominations et du Comité des rémunérations soit majoritaire. Le secrétariat de séance était, conformément à son règlement intérieur, assuré par le Directeur Délégué Ressources Humaines ou toute autre personne désignée par le Président du comité. L'Administrateur Référent, le cas échéant, pouvait assister et participer à toute réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance même s'il n'en était pas membre.

Conformément à son règlement intérieur, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance avait pour mission notamment de :

a) en matière de rémunération :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (notamment pour ce qui concerne la part variable de cette rémunération et les avantages de toute nature),
- proposer au Conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui sera proposé à l'Assemblée générale et proposer des règles de répartition et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre à chacun d'entre eux, en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions du Conseil d'administration et des comités,
- donner au Conseil d'administration un avis sur la politique générale et sur les conditions d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions ainsi que des actions gratuites et de performance et sur le ou les plans d'options ainsi que sur le ou les plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance établis par la Direction Générale du Groupe au regard des règles et recommandations applicables,

- indiquer au Conseil d'administration sa proposition en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription en exposant les raisons de son choix ainsi que ses conséquences,
- être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe,
- examiner toute question que lui soumettrait le Président et relative aux sujets évoqués ci-dessus ainsi que les projets d'augmentation de capital réservées aux salariés ;

b) en matière de sélection et nomination :

- préparer la composition des instances dirigeantes de la Société en faisant des propositions motivées en matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux, des administrateurs, en ce compris l'Administrateur Référent, le cas échéant, ainsi que des membres des comités et du Président de chacun de ces Comités (à l'exception de son propre Président) ainsi qu'en établissant un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs,
- examiner la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance déterminés dans le Règlement intérieur,
- procéder au choix de nouveaux administrateurs ;

c) en matière de gouvernance :

- réfléchir au fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités,
- procéder notamment à cet effet, à l'évaluation et à l'actualisation des règles de gouvernance et en particulier, s'assurer que l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration soit effectuée conformément aux usages de place.

Il est précisé que dans le cadre de l'exercice de sa mission en matière de sélection et de nomination, le choix, par le comité, des candidats aux fonctions d'administrateur était guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Il pouvait prendre en compte les éléments suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) la représentation éventuelle d'intérêts catégoriels, (iii) l'opportunité de renouvellement des mandats, (iv) l'intégrité, la compétence, l'expérience internationale,

la nationalité et l'indépendance de chaque candidat et (v) le nombre souhaitable d'administrateurs indépendants. Le comité devait également s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant au Conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires par rapport à la Direction Générale et par rapport à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires particulier, tout en s'assurant de la stabilité des organes sociaux de la Société.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance devait également s'efforcer, lorsqu'il émettait ses avis ou recommandations en matière de sélection et de nomination, à ce que (i) les administrateurs indépendants en fonction représentent au moins la moitié des membres du Conseil d'administration, (ii) le Président-Directeur Général ne soit pas membre du Comité d'audit et des risques et (iii) ce Comité soit composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants. Le comité réalisait ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'une démarche ne soit faite auprès de ces derniers.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité pouvait prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société ou solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, notamment après en avoir informé le Président-Directeur Général et à charge d'en rendre compte au Conseil d'administration.

Les missions dévolues au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ont été réparties entre le Comité des rémunérations d'une part et le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise d'autre part, étant précisé que de nouvelles missions relatives à la responsabilité sociale d'entreprise ont été confiées à ce dernier. Les règles de fonctionnement du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise reprennent celles du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance telles qu'adaptées à leurs compétences propres et aux dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016. Ces missions et règles de fonctionnement figurent dans les règlements intérieurs respectifs de ces comités.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni à sept reprises en 2016, avec un taux de présence de 92 %.

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence moyen de chaque membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance aux réunions de ce comité :

Administrateur	Taux de présence
Georges Pauget	100 %
Pascal Colombani ⁽¹⁾	100 %
C. Maury Devine	71 %
Sophie Dutordoir	86 %
Michel de Fabiani	100 %
Ulrike Steinhorst	100 %

(1) Le Conseil d'administration du 26 juillet 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de nommer Pascal Colombani en tant que membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Au cours de ces réunions, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a notamment :

- examiné l'indépendance des administrateurs ;
- apprécié le caractère significatif des relations d'affaires lors de l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- revu l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités pour 2015 ;
- réalisé un appel d'offres à l'effet de sélectionner un prestataire externe pour procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités pour l'exercice 2016 ;
- examiné la nomination de l'Administrateur Référent ;
- examiné le renouvellement de mandats d'administrateurs ;
- fait un point sur la gouvernance de la Société (réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général) et la nomination du nouveau Président du Conseil d'administration ;
- revu et proposé la modification de la composition des comités ;
- examiné la procédure de désignation d'administrateurs représentant les salariés ;
- examiné les modifications statutaires en matière de modification de la limite d'âge des administrateurs et du Directeur Général ;
- fait un point sur les jetons de présence des administrateurs ;
- fait un point sur la rémunération du Président-Directeur Général et sur sa retraite complémentaire ;
- étudié la proposition de résolution sur les actions gratuites pour l'Assemblée générale des actionnaires ;
- revu le plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance aux mandataires sociaux et salariés du Groupe et la valorisation des critères de performance ;
- examiné les plans d'actionnariat salarié Shares4U 2016 et Shares4U 2017 ;
- examiné la part variable 2015 et 2016 de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- revu le tableau « appliquer ou expliquer » en application du Code AFEF-MEDEF consolidé (*Comply or Explain*) et du rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise ;
- examiné le projet de Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;
- examiné le rapport sur la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (*Say on Pay*) ;
- examiné les modifications législatives et réglementaires en matière d'attribution gratuite d'actions et de rémunération des dirigeants, notamment celles issues de la loi Sapin II sur l'instauration d'un « *Say on Pay* » légal ;
- examiné le plan de succession et de développement des principaux dirigeants du Groupe ;
- revu la politique salariale des principaux dirigeants du Groupe ;
- examiné la modification du Code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits et manquements d'initiés ;

- examiné la modification du Règlement intérieur ;
- examiné la situation actionnariale et son évolution ;
- examiné la politique de responsabilité sociale et environnementale et sécurité du Groupe, notamment la conception de produits éco-responsables faibles en émissions carbone, la mise en œuvre d'un processus industriel éco-efficace, la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés, le développement du capital humain, le dialogue social, la diversité et l'égalité des chances, l'éthique et la conformité au sein du Groupe, l'application de la politique de responsabilité sociale et environnementale et sécurité dans la politique d'achat du Groupe et la participation à l'amélioration des conditions sociales des communautés des villes ou des pays dans lesquels il est implanté.

Comité d'audit et des risques

Au début de l'exercice 2016, le Comité d'audit et des risques était composé des quatre membres suivants : Daniel Camus (Président du Comité d'audit et des risques), Michel de Fabiani, Noëlle Lenoir et Thierry Moulouquet, tous indépendants au regard des critères posés par le Règlement intérieur. Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 26 juillet 2016, d'élargir la composition du Comité d'audit et des risques et de nommer Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, administratrice indépendante, en qualité de membre du Comité d'audit et des risques. Au 31 décembre 2016, le Comité d'audit et des risques était donc composé des cinq membres suivants : Daniel Camus (Président du Comité d'audit et des risques), Michel de Fabiani, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Noëlle Lenoir et Thierry Moulouquet, tous indépendants au regard des critères posés par le Règlement intérieur. La Société respecte ainsi les dispositions du Code AFEF-MEDEF dans sa version de novembre 2016 (article 15.1) recommandant que la part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit et des risques soit au moins égale à deux tiers. Le secrétariat de séance est, conformément au règlement intérieur du Comité d'audit et des risques, assuré par le Directeur de l'Audit Interne ou toute autre personne désignée par le Président du comité. Le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité d'audit et des risques mais peut être invité à ses séances. L'Administrateur Référent, le cas échéant, peut assister et participer à toute réunion du Comité d'audit et des risques même s'il n'en est pas membre.

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'audit et des risques peuvent recevoir, si nécessaire, une formation sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société et du Groupe.

L'ensemble des membres actuels du Comité d'audit et des risques dispose par leur formation et leur expérience professionnelle de compétences comptables et financières. La Société va donc au-delà des exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce selon lequel un membre au moins du Comité d'audit et des risques doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant. Pour une information détaillée sur l'expérience des membres du Comité d'audit et des risques, se reporter à la section 3.2.1, « Présentation des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 », pages 102 à 116.

Le Comité d'audit et des risques a pour mission, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et au règlement intérieur :

a) en matière de comptes :

- de s'assurer de la pertinence, de la permanence, de la bonne application et du respect des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau des entités du Groupe,
- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et au moment de l'arrêté des comptes, procéder à l'examen préalable et donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la Direction Financière, avant leur présentation au Conseil d'administration. À cet effet, les projets de comptes et tous autres documents et informations utiles doivent être communiqués au Comité d'audit et des risques avant l'examen des comptes par le Conseil d'administration. En outre, l'examen des comptes par le Comité d'audit et des risques doit être accompagné (i) d'une note des Commissaires aux comptes rendant compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux, ce qui permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission et (ii) d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition au risque et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ainsi que les options comptables retenues. Le Comité d'audit et des risques entend les Commissaires aux comptes, la Direction Financière (le cas échéant, hors la présence de la Direction Générale), et la Direction Générale, en particulier sur les amortissements, provisions, traitements des survaleurs, principes de consolidation et traitements comptables retenus,
- d'examiner les projets de comptes intérimaires, les projets de rapport semestriel et de rapport d'activité et de résultat avant leur publication, ainsi que tous comptes établis pour les besoins d'opérations spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.),
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées, et le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses,
- d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs et apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le Conseil d'administration le cas échéant,
- d'examiner le traitement comptable et financier des opérations d'acquisition ou de cession d'un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros en conjonction avec les avis du Comité stratégique, le cas échéant, et examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;

b) en matière d'audit interne, de contrôle interne et de gestion des risques y compris en matière de conformité (*compliance*) :

- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, et le cas échéant de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière au sein du Groupe. À cet effet, le comité veille à l'existence de systèmes de gestion des risques et de contrôle interne permettant l'identification, l'analyse, la gestion ainsi que l'amélioration continue de la prévention et la maîtrise de l'ensemble des risques, notamment ceux susceptibles d'avoir une incidence sur l'information comptable et financière, auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités ainsi que le respect par le Groupe des règles en matière de conformité (*compliance*),
- de recevoir régulièrement de la Direction Générale une information sur l'organisation et le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne,
- d'examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la Direction Générale, les résultats du fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et la pertinence de la procédure de suivi des risques et s'assurer que des plans d'action appropriés ont été mis en place pour pallier les dysfonctionnements ou faiblesses relevés,
- d'être informé des principales défaillances et faiblesses constatées et des plans d'action arrêtés par la Direction Générale,
- de recevoir les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ces rapports,
- d'assurer le suivi des questions relatives au contrôle et au processus d'élaboration des informations comptables et financières,
- de vérifier que sont définies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la remontée rapide et la fiabilité de celles-ci ; examiner le plan des interventions des Commissaires aux comptes,
- d'entendre régulièrement les responsables de l'Audit Interne du Groupe, donner son avis sur l'organisation de leur service et être informé de leur programme de travail,
- d'entendre régulièrement les rapports des auditeurs externes du Groupe sur les modalités de réalisation de leurs travaux ainsi que les réponses de la Direction Générale,
- d'examiner et de formuler des observations sur le projet de rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société,
- d'examiner toute question en matière de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne qui lui est soumise par le Conseil d'administration ; demander à la Direction Générale toute information,
- une réunion du Comité d'audit et des risques est dédiée chaque année à l'audit interne, au contrôle interne et à la gestion des risques ;

c) concernant les Commissaires aux comptes :

- d'apprécier le respect des règles, principes et recommandations garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes et assurer le suivi de leur indépendance, notamment en examinant avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques,
- de superviser la procédure de sélection ou de renouvellement des Commissaires aux comptes en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant », de formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, de formuler un avis motivé sur le choix des Commissaires aux comptes et faire part de sa recommandation au Conseil d'administration,
- de se faire communiquer les honoraires versés par la Société et le Groupe au cabinet et au réseau des Commissaires aux comptes ainsi qu'une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes, s'assurer que le montant ou la part que représentent ces honoraires dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau des Commissaires aux comptes ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance,
- de pré-approuver les services autres que la certification ;

d) en matière de politique financière :

- d'être informé par la Direction Générale de la situation financière du Groupe, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; d'être régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière du Groupe,
- d'examiner préalablement à leur diffusion les communications extérieures au Groupe en matière comptable et financière ou susceptibles d'affecter la situation financière ou les perspectives du Groupe,
- de donner un avis sur les résolutions présentées aux assemblées générales et qui sont relatives aux comptes annuels (sociaux et consolidés) de la Société ainsi qu'aux comptes consolidés du Groupe,
- à la demande de la Direction Générale, de donner son avis sur les décisions d'affectation de ressources qui, soit en raison de leurs bénéficiaires, soit en raison de conflits d'intérêts possibles, pourraient susciter des difficultés d'interprétation quant à leur conformité avec les règles législatives et statutaires,
- d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président, le Conseil d'administration, la Direction Générale ou les Commissaires aux comptes, ainsi que toute question de conflit d'intérêts dont il a connaissance ;

e) en ce qui concerne d'autres revues exercées dans le cadre de ses fonctions :

- d'être informé par la Direction Générale et entendre régulièrement la Direction Fiscale sur la stratégie fiscale du Groupe et ses implications,

- d'être informé par la Direction Générale et entendre régulièrement la Direction des Services Informatique sur la gouvernance et la politique de sécurité informatique du Groupe,
- de revoir périodiquement la politique du Groupe en matière d'Ethique et de Conformité ainsi que les dispositifs et procédures pour sa mise en œuvre,
- d'être informé par la Direction Générale et entendre régulièrement la Direction des Assurances sur le programme d'assurances en place au sein du Groupe,
- de recevoir régulièrement de la Direction Générale du Groupe une information sur l'organisation des équipes financières et sur le plan de succession prévu au sein de ces équipes.

Dans le cadre de son programme annuel, le Comité d'audit et des risques peut envisager de traiter de tout sujet en matière de risque.

En outre, il convient de noter que le règlement intérieur du Comité d'audit et des risques a été mis à jour le 26 janvier 2017 afin notamment de prendre en compte les modifications résultant de la réforme de l'audit. À cet effet, le règlement intérieur contient désormais un nouvel article 3 relatif à l'approbation des services apportés par les Commissaires aux comptes. Le règlement intérieur prévoit ainsi que la fourniture d'un service autre que la certification des comptes est subordonnée, selon les modalités prévues par les nouvelles dispositions du Code de commerce, à l'approbation du Comité d'audit et des risques et à la vérification par le Commissaire aux comptes de son indépendance.

S'agissant de l'approbation du Comité d'audit et des risques, celle-ci est requise lors de la fourniture de services autres que la certification des comptes par le Commissaire aux comptes, ou les membres de son réseau, en France ou à l'étranger, à la Société, aux entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle au sens des I et II de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Pour cela, le Comité d'audit et des risques examine la nature et l'étendue des services soumis à son approbation au regard des lois et réglementations régissant l'indépendance des Commissaires aux comptes. En l'absence de procédure imposée par les textes, le Comité d'audit et des risques a mis en place une procédure qui lui permet de satisfaire à ses obligations, en établissant une liste des services autres que la certification des comptes pouvant être fournis par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, avec les procédures d'autorisation associées. Chaque année, le Comité d'audit et des risques examinera et pré-approuvera la liste des services pouvant être fournis par les Commissaires aux comptes et examinera la liste des services interdits. Au besoin, ces listes pourront être revues et amendées par le Comité d'audit et des risques à tout moment. La durée de validité de toute pré-approbation est de 12 mois, sauf décision contraire du Comité d'audit et des risques.

La mise en œuvre de cette procédure impose de distinguer :

- les services de certification des comptes ne nécessitant pas l'approbation préalable du Comité d'audit et des risques autre que celle requise pour le budget d'honoraires d'audit ;

- les services autres que la certification des comptes dont la réalisation est imposée par la loi ou un règlement, qui sont autorisés par une procédure globale (approbation globale aux termes de laquelle le Comité d'audit et des risques approuve une fois par an, l'ensemble des services requis par la loi ou la réglementation à réaliser au cours de l'exercice) ;
- les services autres que la certification des comptes, non interdits, qui requièrent une approbation préalable par nature de mission. Cette approbation préalable par nature est adaptée pour les services habituellement fournis par le Commissaire aux comptes, pour lesquels une analyse d'indépendance a déjà été réalisée et qui ne présentent pas de risques pour l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- les services autres que la certification des comptes, non interdits, pour lesquels une approbation individuelle est nécessaire. Le Comité d'audit et des risques se prononce après avoir analysé les risques en matière d'indépendance et les mesures de sauvegarde appliquées par le Commissaire aux comptes. Il formalise ses conclusions ;
- les missions interdites aux Commissaires aux comptes et à leur réseau.

Le détail des services mentionnés ci-dessus figure dans le Règlement intérieur, comprenant le règlement intérieur du Comité d'audit et des risques, est disponible sur le site Internet de la Société (www.valeo.com), page « Gouvernance ».

Le Comité d'audit et des risques a pour interlocuteurs principaux la Direction Générale, la Direction Financière, la Direction Juridique et la Direction de l'Éthique et de la Conformité ainsi que les Commissaires aux comptes de la Société. L'audition des membres de la Direction Financière, de la Direction Juridique et de la Direction de l'Éthique et de la Conformité ainsi que des Commissaires aux comptes de la Société peut être faite hors la présence des dirigeants mandataires sociaux et des membres de la Direction Générale, si le comité en prend la décision et sous réserve de l'information préalable du Président-Directeur Général. Le Comité d'audit et des risques peut entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut également prendre contact avec les principaux dirigeants de la Société ou solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, sous réserve d'en avoir informé préalablement notamment le Président-Directeur Général.

Le Comité d'audit et des risques peut également recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin en veillant à leur compétence et à leur indépendance, sous réserve d'en avoir informé préalablement notamment le Président-Directeur Général. Le comité ne peut traiter de sa propre initiative de questions qui déborderaient le cadre propre de sa mission. Il n'a pas de pouvoir de décision.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni à cinq reprises en 2016, avec un taux de présence de 90 %.

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence moyen de chaque membre du Comité d'audit et des risques aux réunions de ce comité :

Administrateur	Taux de présence
Daniel Camus	100 %
Michel de Fabiani	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière ⁽¹⁾	100 %
Noëlle Lenoir	80 %
Thierry Moulouquet	80 %

(1) Depuis le 26 juillet 2016, date de sa nomination en qualité de membre du Comité d'audit et des risques.

Au cours de ces réunions, le Comité d'audit et des risques a notamment :

- examiné les projets d'états financiers au 31 décembre 2015 ;
- revu les projets de résultats consolidés du Groupe du premier trimestre 2016 et les éléments de prévision du premier semestre 2016 ;
- examiné les comptes du premier semestre 2016 ;
- revu les projets de communiqué de presse contenant des informations financières ;
- examiné les rapports et entendu les conclusions des Commissaires aux comptes ;
- examiné le renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes ;
- examiné le Rapport de gestion pour l'exercice 2015 ;
- revu le projet de Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne ;
- entendu la Directrice du Financement et de la Trésorerie du Groupe sur la politique financière du Groupe ;
- entendu le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe sur la cartographie des risques informatiques et la mise en œuvre des plans d'action ainsi que la gouvernance des systèmes d'information ;
- étudié la proposition de division de la valeur nominale de l'action de la Société ;
- évalué les conséquences sur le fonctionnement du Comité d'audit et des risques des évolutions législatives et réglementaires ;
- revu le programme d'assurances du Groupe ;
- examiné les questions de cybersécurité ;
- entendu la Directrice Fiscale sur la politique fiscale du Groupe.

Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Les travaux du Comité d'audit et des risques ont été conformes aux objectifs qui lui ont été confiés au cours de l'exercice. Le délai de mise à disposition des comptes et le délai d'examen des comptes ont été suffisants. Les travaux du Comité d'audit et des risques ont été facilités par la présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Financier du Groupe, du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe et de la Directrice des Comptabilités du Groupe à toutes les réunions et par le travail effectué par l'Audit Interne. Les présentations des Commissaires aux comptes ont essentiellement porté sur les conclusions de leur audit des comptes sociaux et des comptes consolidés (indiquant notamment les options comptables retenues) ainsi que sur leur revue limitée des comptes semestriels. Elles n'ont pas fait ressortir de difficultés dans l'exercice de leur mission.

Le Comité d'audit et des risques n'a pas émis de réserves sur les comptes sociaux et consolidés ni sur les documents semestriels qui lui ont été présentés.

Comité stratégique

Au début de l'année 2016, le Comité stratégique était composé des cinq membres suivants : Jérôme Contamine (Président du Comité stratégique), Gérard Blanc, Thierry Moulouguet, Georges Pauget et Ulrike Steinhorst, tous indépendants au regard des critères proposés par le Règlement intérieur. Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé de nommer (i) Ulrike Steinhorst en qualité de nouvelle Présidente du Comité stratégique en remplacement de Jérôme Contamine lors de sa réunion du 24 mars 2016 et (ii) Véronique Weill, administratrice indépendante, et Pascal Colombani en qualité de membres additionnels du comité lors de sa réunion du 26 juillet 2016. Au 31 décembre 2016, le Comité stratégique était donc composé des sept membres suivants : Ulrike Steinhorst (Présidente du Comité stratégique), Gérard Blanc, Pascal Colombani, Jérôme Contamine, Thierry Moulouguet, Georges Pauget et Véronique Weill, étant précisé que tous ces

administrateurs étaient à cette date indépendants au regard des critères posés par le Règlement intérieur. Le secrétariat de séance est, conformément au règlement intérieur tel que mis à jour le 26 janvier 2017, assuré par le secrétaire du Conseil d'administration ou toute autre personne désignée par le Président du Comité stratégique.

Dans l'exercice de sa mission, le Comité stratégique peut entendre les membres des directions exécutives de la Société et du Groupe, après en avoir informé le Président-Directeur Général et peut, le cas échéant, se faire assister de consultants extérieurs en veillant à en informer préalablement notamment le Président-Directeur Général sur les sujets traités par le comité. Il peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de sa mission.

Conformément à son règlement intérieur, le Comité stratégique a pour mission d'exprimer au Conseil d'administration ses avis et recommandations sur :

- l'examen des axes stratégiques du Groupe, les informations sur les tendances des marchés, l'évaluation de la recherche, la revue de la concurrence et les perspectives à moyen et long terme qui en découlent ;
- l'étude des projets de développement du Groupe notamment en matière de croissance externe ;
- l'étude des projets de développement ou d'implantation dans un pays où le Groupe n'est pas présent et représentant un risque particulier (cette nouvelle mission ayant été ajoutée dans le règlement intérieur du Comité stratégique lors du Conseil d'administration du 26 janvier 2017).

L'Administrateur Référent, le cas échéant, peut participer aux réunions du Comité stratégique s'il n'en est pas membre. En concertation avec le Président-Directeur Général, le comité peut inviter d'autres administrateurs à participer aux débats du comité.

Le Comité stratégique s'est réuni à quatre reprises en 2016, avec un taux de présence de 91 %.

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence moyen de chaque membre du Comité stratégique aux réunions de ce comité :

Administrateur	Taux de présence
Ulrike Steinhorst	100 %
Gérard Blanc	100 %
Pascal Colombani ⁽¹⁾	100 %
Jérôme Contamine	50 %
Thierry Moulouguet	100 %
Georges Pauget	100 %
Véronique Weill ⁽¹⁾	100 %

(1) Depuis le 26 juillet 2016, date de sa nomination en qualité de membre du Comité stratégique.

Au cours de ces réunions, le comité a notamment :

- examiné la stratégie de propriété intellectuelle du Groupe ;
- revu les résultats des opérations M&A menées au cours de l'exercice 2015, ainsi que leur intégration ;
- analysé les conséquences sur le secteur automobile des évolutions technologiques et de la digitalisation ;
- revu l'ensemble de la stratégie industrielle et financière du Groupe ;
- examiné les objectifs fixés en matière de stratégie pour la Société ;

- étudié la stratégie de la Société dans certains secteurs d'activité et dans certaines régions du monde ;
- analysé et discuté d'éventuels projets d'acquisitions, de prises de participation ou de partenariats ;
- analysé l'organisation et le fonctionnement de la Recherche et Développement du Groupe ;
- analysé le paysage concurrentiel ;
- étudié le plan à moyen terme de la Société.

Évaluation du fonctionnement du Conseil

Une procédure d'évaluation du Conseil d'administration concernant ses modalités de fonctionnement, de composition et d'organisation est menée chaque année. Cette évaluation vise notamment à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, vérifier que les débats du Conseil d'administration sont convenablement organisés et débattus ainsi que d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration.

L'évaluation du Conseil d'administration est réalisée, soit sur la base d'un questionnaire détaillé adressé à chaque administrateur dont les réponses font l'objet d'une synthèse analysée par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) et discutée lors d'une séance du Conseil d'administration, soit sur la base d'une étude menée avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisés.

Le Conseil d'administration du 20 octobre 2016, ayant rappelé que cette évaluation avait été faite sur la base d'un questionnaire détaillé lors de l'exercice 2015, a décidé de procéder à l'évaluation de son fonctionnement pour l'exercice 2016 avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé sélectionné après réalisation d'un appel d'offres. L'évaluation menée entre fin 2016 et début 2017 par le cabinet de consultants spécialisé a été réalisée en interrogeant chaque administrateur afin notamment de recueillir leur appréciation sur le fonctionnement du Conseil d'administration et leurs suggestions pour améliorer celui-ci, ainsi que d'évaluer la contribution individuelle de chacun aux travaux du Conseil d'administration. Parmi les sujets traités figuraient, notamment, le fonctionnement, la structure, la gouvernance, la composition et les missions du Conseil d'administration, l'information des administrateurs, le choix des sujets traités, la qualité des débats, la participation et la contribution effective des administrateurs aux travaux du Conseil d'administration ainsi que le fonctionnement général des comités.

La synthèse d'évaluation a été examinée par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise lors de sa séance du 14 février 2017 puis présentée et discutée lors de la séance du Conseil d'administration du 15 février 2017. L'évaluation a mis en avant l'appréciation très positive des administrateurs sur la gouvernance de la Société. Aux termes de cette évaluation, les administrateurs ont salué la réussite de la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général après une période où la dissociation a été utile et l'efficacité du Président-Directeur Général dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. Ils ont également exprimé leur satisfaction quant à la mise en place et le rôle joué par l'Administrateur Référent, celui-ci ayant positionné son intervention au bon niveau dans l'exercice de la gouvernance de Valeo. Le fonctionnement du Conseil d'administration a été jugé de grande qualité et en constante amélioration, avec une excellente ambiance de travail et de confiance entre le Conseil d'administration et le Président-Directeur Général. La qualité des réunions du Conseil d'administration a été soulignée, que ce soit au stade de la préparation en termes de dossiers et d'information communiquée, ou des réunions elles-mêmes, en termes de contenu ou d'échanges entre les administrateurs ainsi qu'entre les administrateurs et le Président-Directeur Général. Les relations entre le Conseil d'administration et la Direction Générale sont qualifiées d'excellentes et empreintes de confiance et de respect mutuel. Le fonctionnement efficace des comités spécialisés a également été relevé. Le séminaire stratégique tenu pendant trois jours dans la Silicon Valley aux États-Unis en novembre 2016 a été considéré comme un moment clé de la vie du Conseil d'administration, compte tenu de la qualité de son organisation, des thèmes abordés et des personnes rencontrées. Il a permis d'éclairer la réflexion du Conseil d'administration.

Lors de l'analyse de cette évaluation, le Conseil d'administration a continué à réfléchir à l'équilibre souhaitable de sa composition, notamment en termes de diversification et d'internationalisation des profils et des compétences. L'évolution de la composition du Conseil d'administration ainsi que les plans de succession sont des sujets auxquels le Conseil d'administration porte un grand intérêt. Par ailleurs, cette évaluation a conduit à des recommandations relatives à l'approfondissement par le Conseil d'administration de certains points liés aux ressources humaines, au développement des échanges avec les dirigeants opérationnels lors des réunions du Conseil d'administration ou au rôle du Comité stratégique.

3.2.3 Déclarations relatives aux mandataires sociaux

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2016, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs de ses mandataires sociaux à son égard et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

Afin de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, le Règlement intérieur tel que mis à jour le 26 janvier 2017 des dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016, impose le respect d'obligations strictes aux membres du Conseil d'administration. À cet égard, le Règlement intérieur prévoit que :

- « *l'administrateur a l'obligation de faire part à l'Administrateur Référent et au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du Conseil pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêt même potentiel* » (article 1.1 (d)) ;
- « *l'administrateur ne peut accepter de prendre de responsabilité susceptible de présenter un conflit d'intérêt même potentiel avec celles qu'il occupe au sein de la Société* » (article 1.1 (n)) ;
- « *sans préjudice des formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par la loi et les statuts, les administrateurs de la Société sont tenus de communiquer sans délai au Président toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés. Les administrateurs doivent ainsi notamment communiquer au Président toute convention conclue entre eux-mêmes ou une société dont ils sont dirigeants ou dans laquelle ils détiennent directement ou indirectement une participation significative, et la Société ou l'une de ses filiales, ou qui a été conclue par personne interposée* » (article 1.4 (a)) ;
- « *En matière de conflits d'intérêts, l'Administrateur Référent :*
 - *prévient leur survenance en exerçant une action de sensibilisation sur les circonstances de nature à engendrer de tels conflits d'intérêts,*
 - *porte à la connaissance du Conseil les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés ou dont il aurait été informé conformément à l'article 1.1(d) du présent règlement intérieur.* » (article 1.7 (b)).

Par ailleurs, Valeo interroge chaque année les administrateurs sur l'existence potentielle de conflits d'intérêts.

Enfin, le Conseil d'administration peut également demander à tout administrateur dont la nomination est proposée et qui exerce une fonction de dirigeant et/ou mandataire social au sein de groupes susceptibles de contracter avec Valeo dans le cadre d'opérations commerciales et/ou financières (en tant que banques conseils et/ou garants de placements et/ou prêteurs), afin de pallier tout risque de conflit d'intérêts potentiel, de s'engager, pendant la durée de ses fonctions d'administrateur, à ne pas s'investir directement ou indirectement, dans le cadre de son activité professionnelle, (i) dans une relation commerciale ou de conseil avec tout client ou toute société exerçant une activité similaire ou se rapportant, directement

ou indirectement, à celle de Valeo et/ou (ii) dans une opération portant sur la Société (y compris les titres de la Société), ses filiales ou autres sociétés dans lesquelles la Société détient une participation.

Le Règlement intérieur, comprenant les règles relatives à la prévention des conflits d'intérêts, est disponible sur le site Internet de la Société (www.valeo.com), page « Gouvernance ».

Contrats de service liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales

Il n'existe pas de contrat de service conclu entre les membres du Conseil d'administration et la Société ou ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

Autres déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

Conformément aux stipulations du Règlement intérieur, l'administrateur doit informer le Président-Directeur Général et le Président du Comité de gouvernance, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) en cas de sollicitation pour un mandat extérieur afin d'examiner les suites à donner, le cas échéant, en concertation avec le Conseil d'administration. En outre, le Règlement intérieur prévoit que chaque dirigeant mandataire social exécutif doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration, (ii) aucun membre du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun membre du Conseil d'administration n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À l'exception des restrictions légales, réglementaires, statutaires ou prévues par le Code de bonne conduite décrit à la section 3.2.2 du présent chapitre, « Droits et obligations des administrateurs », pages 117 à 118, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société.

Il est toutefois précisé que, comme indiqué à la section 3.2.5 du présent chapitre, « Concernant la conservation des actions issues de la levée des options d'achat d'actions et des actions de performance attribuées définitivement », pages 132 à 133, le Président-Directeur Général est astreint à des obligations de conservation et que, conformément aux statuts et au Règlement intérieur, les administrateurs doivent détenir à tout moment au moins 1 500 actions de la Société.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'arrangement ou d'accord avec les principaux actionnaires, ni avec des clients ou fournisseurs en vertu duquel l'un d'eux aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou membre de la Direction Générale de Valeo.

3.2.4 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016, consultable sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com) et, conformément à l'article 27.2 dudit code, adhère au Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. La Société se conforme également aux dispositions du Rapport final de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit du 22 juillet 2010.

Les pratiques de la Société sont conformes aux recommandations contenues dans le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016, qui requiert de faire état de manière précise de l'application de ses recommandations et d'expliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles une société n'aurait pas mis en œuvre certaines d'entre elles. Il s'agit en l'occurrence, au titre de l'exercice 2016, des recommandations décrites dans le tableau ci-dessous :

Recommandations	Explication
Rémunération des administrateurs (article 20.1 du Code AFEP-MEDEF) <i>« Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'Assemblée générale, est arrêté par le Conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante. »</i>	Cette règle n'est pas respectée s'agissant (i) des Présidents des Comités et de l'Administrateur Référent, compte tenu de la charge particulière qui leur incombe et (ii) d'un administrateur, Pascal Colombani, au titre de la mission de transition dans la gouvernance et de préparation de l'Assemblée générale du 26 mai 2016 qui lui a été confiée à la suite de la cessation de ses responsabilités dans la perspective de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et de la nomination de Jacques Aschenbroich aux fonctions de Président du Conseil d'administration, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général.
Régimes de retraite supplémentaires à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale (article 24.6.2 du Code AFEP-MEDEF) <i>« (...) les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le Conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies. »</i>	Les Conseils d'administration du 9 avril 2009 et du 20 octobre 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, ont en effet décidé, afin que Jacques Aschenbroich bénéficie du régime de retraite supplémentaire à effet au 1 ^{er} janvier 2010, de reconnaître à la prise de fonction de celui-ci une ancienneté de cinq ans, compte tenu de son âge et sachant qu'il ne bénéficiait d'aucun régime de retraite complémentaire. La retraite supplémentaire du Président-Directeur Général requiert néanmoins de terminer effectivement sa vie professionnelle au sein du Groupe.
Dispositions spécifiques relatives aux options d'actions et actions de performance (article 24.3.3 du Code AFEP-MEDEF) <i>« le Conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes et de préférence chaque année. »</i>	En pratique, le Groupe procède en principe aux attributions d'actions de performance en mars de chaque exercice, après la publication des résultats annuels. Toutefois, l'attribution au titre de l'exercice 2016 a été réalisée exceptionnellement en mai 2016 sur la base de l'autorisation adoptée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 dans sa vingtième résolution afin de pouvoir bénéficier des dispositions favorables de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « loi Macron » (et non en mars 2016 sur la base de la douzième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 21 mai 2014). La Société indique qu'elle reprendra dès 2017 sa pratique habituelle de procéder aux attributions d'actions de performance en mars de chaque exercice, après la publication des résultats annuels.

3.2.5 Politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux

La politique de Valeo en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et en matière d'attribution sous conditions de performance d'actions gratuites (désignées ci-après « actions de performance ») suit les recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 auquel Valeo se réfère. Ainsi :

Concernant l'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance

- Chaque attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance est décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017). Elle correspond à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache.
- L'intégralité des attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance au Président-Directeur Général est soumise à des conditions de performance.
- L'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance au Président-Directeur Général n'est possible que sous réserve notamment que le mandat du Président-Directeur Général soit en vigueur à la date de levée des options ou à la date de l'attribution définitive des actions de performance (condition de présence susceptible toutefois d'être discrétionnairement levée par le Conseil d'administration sauf si le départ est imputable à une faute grave ou lourde) ou qu'il ait exercé ses droits à la retraite.
- Les options d'achat d'actions et les actions de performance, valorisées en normes IFRS, ne doivent pas représenter un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions attribué au Président-Directeur Général.
- Le Conseil d'administration s'assure, lors de chaque attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance, que les attributions destinées au Président-Directeur Général ne représentent pas une part excessive du nombre total d'options d'achat d'actions et d'actions de performance attribuées.
- Chaque attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance au Président-Directeur Général bénéficie également à des salariés du Groupe.
- Le Conseil d'administration veille à ce que les attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance aient un impact limité en termes de dilution.
- Les attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance sont effectuées aux mêmes périodes calendaires. En pratique, le Groupe procède en principe aux attributions en mars de chaque exercice, après la publication des résultats annuels. Toutefois, l'attribution au titre de l'exercice 2016 a été réalisée exceptionnellement

le 26 mai 2016 sur la base de l'autorisation adoptée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 dans sa vingtième résolution afin de pouvoir bénéficier des dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « loi Macron » (et non en mars 2016 sur la base de la douzième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 21 mai 2014).

Concernant le prix des options d'achat d'actions et des actions de performance

- Aucune décote n'est appliquée lors de l'attribution des options d'achat d'actions.
- Le Président-Directeur Général bénéficiant d'options d'achat d'actions et d'actions de performance ne doit pas, conformément au Code de bonne conduite, recourir à des opérations de couverture de son risque.

Concernant l'exercice des options d'achat d'actions

L'exercice des options d'achat d'actions (y compris l'exercice des options suivi immédiatement de la cession des actions issues de cette levée) est interdit durant les périodes d'abstention, conformément aux dispositions du Code de bonne conduite de Valeo. Une description des règles relatives aux interventions sur instruments financiers figure à la section 3.2.2, « Droits et obligations des administrateurs », pages 117 à 118.

Concernant la conservation des actions issues de la levée des options d'achat d'actions et des actions de performance attribuées définitivement

Le Président-Directeur Général est astreint à des obligations de conservation et ne peut céder les actions issues de la levée de ses options d'achat d'actions qu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant leur attribution et doit, après cession de la quantité nécessaire au financement de la levée d'options et au paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et des frais relatifs à la transaction, conserver au moins 50 % du nombre d'actions issues de la levée des options sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions.

De même, le Président-Directeur Général doit conserver au moins 50 % des actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Les informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions et aux actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich sont présentées à la section 3.3.1, « Options d'achat d'actions et actions de performance », pages 147 à 149.

Les informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions et aux actions gratuites attribuées aux autres dirigeants sont présentées à la section 3.3.3, « Rémunération

globale des autres dirigeants du Groupe », pages 155 à 157 et à la section 3.3.4, « Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance », page 158.

3.2.6 Principes et règles arrêtés par le Conseil pour les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016

À l'exception de Pascal Colombani et de Jacques Aschenbroich, les membres du Conseil d'administration n'ont bénéficié au cours de l'exercice 2016 d'aucune rémunération ni avantage autre que les jetons de présence qui leur ont été versés. Pour plus d'informations sur ce sujet, se reporter à la section 3.3.1, « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux », pages 138 à 153, et à la section 3.3.2, « Rémunération des autres administrateurs (mandataires sociaux non dirigeants) », pages 154 à 155.

Règle de répartition des jetons de présence

Conformément aux dispositions du Code de commerce, au Règlement intérieur et au règlement intérieur du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), le Conseil d'administration est compétent pour décider de la répartition des jetons de présence, étant précisé que le Comité des rémunérations propose à cet effet au Conseil d'administration des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité de ceux-ci aux réunions du Conseil d'administration et des comités.

Depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016, le montant de l'enveloppe des jetons de présence a été fixé à 1 100 000 euros au titre de l'exercice 2016 et de tout exercice ultérieur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale contre 700 000 euros au titre de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2014. Cette décision a été prise par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 après avoir pris en compte que (i) d'après une étude sur la rémunération des administrateurs des sociétés du CAC 40, le montant moyen perçu par les administrateurs de Valeo était inférieur à la moyenne constatée dans ces sociétés, (ii) le nombre d'administrateurs pouvant percevoir des jetons de présence allait augmenter du fait de la nomination des deux nouvelles administratrices décidée par cette même Assemblée générale, (iii) depuis le 18 février 2016, date de la fin de l'exercice de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, Pascal Colombani percevait des jetons de présence en qualité d'administrateur (ce qui n'était pas le cas lorsqu'il était dirigeant mandataire social) et (iv) l'Administrateur Référent allait percevoir des jetons de présence supplémentaires du fait de l'exercice de cette mission.

Les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs ont été arrêtées puis modifiées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 27 juillet 2010, du 21 février 2013, du 24 juillet 2014 et du 21 janvier 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Dans le cadre de l'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 pour tenir compte des circonstances rappelées dans le paragraphe précédent, le Conseil d'administration du 21 janvier 2016 a décidé de proposer d'augmenter le montant (i) des parts fixe et variable versées au titre des réunions du Conseil d'administration (de 22 000 euros à 25 000 euros pour la part fixe et de 2 700 euros à 3 000 euros par séance pour la part variable) et (ii) de la part variable versée aux membres des comités (de 2 700 euros à 3 000 euros par séance), les autres montants demeurant inchangés. Cette modification était cependant conditionnée à l'adoption du nouveau montant de l'enveloppe des jetons de présence par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016.

L'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 ayant approuvé la nouvelle enveloppe des jetons de présence, les règles de répartition des jetons de présence sont désormais les suivantes :

- (i) chaque administrateur perçoit :
 - part fixe : 25 000 euros/an,
 - part variable : 3 000 euros/séance ;
- (ii) chaque administrateur membre de comité(s) mais non Président de comité perçoit en supplément :
 - part fixe : 0 euro/an,
 - part variable : 3 000 euros/séance;
- (iii) l'administrateur Président du Comité d'audit et des risques perçoit en supplément :
 - part fixe : 15 000 euros/an,
 - part variable : 3 000 euros/séance;
- (iv) chaque administrateur Président de comité (autre que Comité d'audit et des risques) perçoit en supplément :
 - part fixe : 12 000 euros/an,
 - part variable : 3 000 euros/séance.

Ces attributions ne sont pas plafonnées mais une règle de trois est appliquée en cas de dépassement de l'enveloppe de 1 100 000 euros fixée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 aux termes de sa onzième résolution, suivant la formule suivante :

$$\frac{\text{Jetons versés à un administrateur particulier}}{\text{Somme des jetons versés à l'ensemble des administrateurs}} \times 1\,100\,000 \text{ euros}$$

Depuis le 12 février 2009, aucun mandataire social ne perçoit de jetons de présence à raison des mandats qu'il exerce dans le Groupe. En effet, le Conseil d'administration du 12 février 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, avait décidé que le Président-Directeur Général ne percevrait pas de jetons de présence à raison des mandats qu'il exerce dans le Groupe. Le Conseil d'administration du 9 avril 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé que le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général ne percevraient pas de jetons de présence à raison des mandats qu'ils exercent dans le Groupe.

Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration du 18 février 2016 a confirmé le maintien de cette règle à la suite de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Il est également indiqué que la rémunération liée à la fonction d'Administrateur Référent est égale à la part fixe et à la part variable qu'il aura perçues en sa qualité d'administrateur pour une année, conformément à la décision du Conseil d'administration du 21 octobre 2015.

Le montant des jetons de présence versé à chaque administrateur au cours de l'exercice est indiqué à la section 3.3.2, « Rémunération des autres administrateurs (mandataires sociaux non dirigeants) », pages 154 à 155.

Détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

L'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminé globalement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), en se référant aux principes posés par le Code AFEP-MEDEF.

La rémunération fixe individuelle des dirigeants mandataires sociaux a été déterminée par décision du Conseil d'administration du 9 avril 2009 sans limite de durée. Afin de récompenser le redressement spectaculaire de la Société et après examen de la pratique d'un panel de sociétés comparables, le Conseil d'administration du 8 juin 2011, sur recommandation du Comité

des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, avait décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle du Directeur Général et du Président du Conseil d'administration, avec effet au 1^{er} juin 2011. Depuis cette date et jusqu'au 18 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, de la rémunération et de la gouvernance avait décidé de ne pas modifier le montant de la rémunération fixe annuelle de Jacques Aschenbroich.

Compte tenu notamment de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de la constatation de l'accroissement du périmètre du groupe Valeo depuis 2011 et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables, que le montant de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Générale était inférieur à la moyenne des rémunérations fixes indiquées dans ces études, le Conseil d'administration du 18 février 2016, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle de Jacques Aschenbroich de 900 000 euros à 1 000 000 d'euros. Pour une description de ces principes, se reporter à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rémunération fixe et avantages en nature », page 143.

La rémunération variable du Président-Directeur Général est revue et analysée chaque année par le Conseil d'administration, après recommandation du Comité des rémunérations (anciennement, Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance). Pour une description de ces principes, se reporter à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rémunération variable », pages 143 à 146.

Il n'existe pas de régime de retraite spécifique pour les dirigeants mandataires sociaux. Le Président-Directeur Général ne s'est pas vu attribuer de régime de retraite autre que le régime de retraite couvrant les cadres dirigeants du Groupe (se reporter à la section 3.3.1, paragraphe « Régime de retraite », pages 149 à 150). Toutefois, conformément aux décisions prises par les Conseils d'administration du 9 avril 2009 et du 20 octobre 2009, il a été décidé de reconnaître à la prise de fonction de Jacques Aschenbroich une ancienneté de cinq ans tenant compte de l'âge de Jacques Aschenbroich et sachant qu'il ne bénéficiait d'aucun autre régime de retraite complémentaire. En outre, en conséquence de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, le régime de retraite complémentaire de Jacques Aschenbroich a été modifié, des critères de performance ayant notamment été prévus, afin de se conformer aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron »). Le régime de retraite modifié, qui a été autorisé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2016 sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a été approuvé par les

actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016 dans sa cinquième résolution. Pour une description de ces critères de performance, se reporter à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Régime de retraite », pages 149 à 150.

Il est rappelé que dans le cadre de la nomination précitée de Jacques Aschenbroich en qualité de Président-Directeur Général, celui-ci a fait part au Conseil d'administration du 18 février 2016 de sa décision de renoncer dès sa nomination au bénéfice de son indemnité de départ dont le renouvellement et les modifications avaient été autorisés par le Conseil d'administration du 24 février 2015 et approuvés par l'Assemblée générale du 26 mai 2015. Le Conseil d'administration, dans sa réunion du 18 février 2016, a pris acte de la décision de Jacques Aschenbroich de renoncer à son indemnité de départ.

La nomination précitée de Jacques Aschenbroich en qualité de Président-Directeur Général n'affecte pas la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires

sociaux demeurant déterminé globalement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), en se référant aux principes posés par le Code AFEP-MEDEF.

Il est enfin précisé, en tant que de besoin, que la politique de rémunération de Jacques Aschenbroich est déterminée en cohérence avec la politique de rémunération des cadres dirigeants du Groupe qui bénéficient également d'une part variable subordonnée à la réalisation de critères de performance adaptés à leur position. Ils bénéficient en outre tous les ans de l'attribution d'actions de performance soumise, s'agissant des membres du Comité opérationnel, à des critères identiques à ceux appliqués aux attributions d'actions de performance réalisées au profit de Jacques Aschenbroich et, s'agissant des membres du Comité de liaison et des principaux N-1 des membres du Comité de liaison, à des critères similaires.

3.2.7 Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Art. R. 225-28 du Code de commerce

Par décision en date du 18 février 2016, le Conseil d'administration a autorisé le Président-Directeur Général, pour une période de 12 mois et avec faculté de subdélégation, à émettre au nom de la Société des cautions, avals et garanties dans la limite d'un montant de 40 millions d'euros et à poursuivre les cautions, avals et garanties précédemment délivrés. Cet engagement

a été renouvelé selon les mêmes modalités par le Conseil d'administration du 15 février 2017.

Au cours de l'exercice 2016, aucun nouvel engagement de cette nature n'a été donné par le Président-Directeur Général de la Société.

3.2.8 Mode d'exercice de la Direction Générale de la Société et limitations des pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 20 mars 2009, du 8 juin 2011 et du 26 mai 2015, avait décidé puis confirmé que les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seraient dissociées. Le Conseil d'administration du 26 mai 2015 avait ainsi renouvelé le mandat du Président du Conseil d'administration de Pascal Colombani jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur l'exercice clos le 31 décembre 2015 compte tenu de la limite d'âge prévue par les statuts pour l'exercice de ces fonctions et le mandat de Directeur Général de Jacques Aschenbroich jusqu'à l'issue de son mandat d'administrateur.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Conformément aux statuts de la Société, le Président du Conseil d'administration n'exerce pas de mission en sus de celles conférées par la loi. À ce titre, il est précisé que Pascal Colombani, Président du Conseil d'administration jusqu'au 18 février 2016 n'a pas exercé de missions en sus de celles conférées par la loi. Il est en même concernant Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général depuis le 18 février 2016.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Il représente la Société vis-à-vis des tiers et en justice. Le Conseil d'administration du 26 mai 2015 a en outre décidé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de maintenir la limitation aux pouvoirs du Directeur Général, décidée par le Conseil d'administration du 20 mars 2009 puis renouvelée le 8 juin 2011 et reflétée dans les dispositions du Règlement intérieur. En application de ce dernier, le Directeur Général doit obtenir l'accord préalable du Conseil d'administration pour toute acquisition ou cession de toute filiale ou participation ou de tout autre actif ou autre investissement, de quelque nature que ce soit, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros.

Le 18 février 2016, Pascal Colombani, ayant atteint la limite d'âge prévue par les statuts, a remis son mandat à la disposition du Conseil d'administration. Celui-ci, le même jour, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé à l'unanimité (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) de nommer Jacques Aschenbroich aux fonctions de Président

du Conseil d'administration, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo conformément à la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a rappelé que sous l'impulsion de Jacques Aschenbroich, Valeo a connu, depuis sa nomination en qualité de Directeur Général intervenue le 20 mars 2009, un redressement spectaculaire et une très forte amélioration de sa performance opérationnelle. En effet, depuis 2009, il a été constaté une augmentation significative : (i) du chiffre d'affaires (passant de 7 499 millions d'euros en 2009 à 14 544 millions d'euros en 2015), (ii) de la marge opérationnelle (passant de 133 millions d'euros représentant 1,8 % du chiffre d'affaires en 2009 à 1 116 millions d'euros représentant 7,7 % du chiffre d'affaires en 2015), (iii) de l'EBITDA (passant de 670 millions d'euros représentant 8,9 % du chiffre d'affaires en 2009 à 1 847 millions d'euros représentant 12,7 % du chiffre d'affaires en 2015) et (iv) du résultat net part de Groupe (passant de - 146 millions d'euros en 2009 à 729 millions d'euros en 2015). Cette performance opérationnelle a également permis de procéder à des distributions annuelles de dividendes, qui ont repris au titre de l'exercice 2010 et qui sont en constante augmentation depuis cette date (passant de 0 euro par action au titre de l'exercice 2009, à 1,20 euro par action au titre de l'exercice 2010 puis 3 euros par action au titre de l'exercice 2015), avec un taux de distribution qui a atteint 32 % au titre de l'exercice 2015. Cette performance opérationnelle, combinée à la stratégie mise en œuvre par Valeo, a également été reconnue par les marchés, le cours de Bourse passant de 11,13 euros le 20 mars 2009 à 142,55 euros le 31 décembre 2015 (soit une augmentation de 1 181 % sur la période considérée) et l'action de Valeo réintégrant l'indice CAC 40 le 23 juin 2014, indice qu'il avait quitté le 8 août 2001.

Le Conseil d'administration a en outre considéré que la réunion des fonctions ne nuirait pas à la qualité de la gouvernance du Groupe dès lors que des contre-pouvoirs efficaces, notamment la nomination d'un Administrateur Référent, étaient mis en place. Cette réunion des fonctions ne saurait bien évidemment nuire à la qualité de la gestion opérationnelle ou à la prise des décisions essentielles pour le Groupe. Elle permet par ailleurs de renforcer le lien entre les actionnaires et l'exécutif de Valeo.

L'équilibre des pouvoirs est assuré grâce à la présence importante d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (13 sur 14 au 31 décembre 2016), du Comité d'audit et des risques (cinq sur cinq au 31 décembre 2016), du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (six sur six au 31 décembre 2016) et du Comité stratégique (sept sur sept au 31 décembre 2016) ainsi qu'à la nomination d'un Administrateur Référent, doté des pouvoirs les plus larges pour accomplir sa mission, destinée à apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil d'administration et à veiller à la prévention d'éventuels conflits d'intérêts. Le rôle et les pouvoirs de l'Administrateur Référent sont décrits à la section 3.2.1 du présent chapitre, « Nomination d'un Administrateur Référent », pages 99 à 101.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 21 janvier 2016 a approuvé la recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance faite dans le cadre des résultats de l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration relative à l'exercice 2015, que des réunions hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif puissent avoir lieu après les réunions du Conseil d'administration et/ou des comités spécialisés, ce qui permet aux administrateurs d'aborder les sujets pouvant notamment concerner le dirigeant mandataire social exécutif, la gouvernance de l'entreprise ou tout autre sujet intéressant la Société.

L'Administrateur Référent dispose également du pouvoir d'organiser, au moins une fois par an, des réunions qu'il préside, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, notamment en vue de procéder (i) à l'évaluation des performances de la Direction Générale et (ii) à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Ces pratiques ont été mises en œuvre et des réunions ont été tenues périodiquement hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif depuis le 18 février 2016 jusqu'au 15 février 2017.

Les pouvoirs du Président-Directeur Général sont soumis à la même limitation de pouvoirs que celle précédemment applicable au Directeur Général (à savoir, l'obtention de l'accord préalable du Conseil d'administration pour toute acquisition ou cession de toute filiale ou participation ou de tout autre actif ou autre investissement, de quelque nature que ce soit, pour un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros).

3.2.9 Conventions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce déjà approuvées par l'Assemblée générale et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice

Les conventions relatives aux engagements pris au bénéfice du Président-Directeur Général, Jacques Aschenbroich, mentionnées ci-dessous et déjà approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires, se sont poursuivies au cours de l'exercice 2016 :

- l'engagement en matière d'assurance-vie, intervenant en cas de décès, incapacité ou toute conséquence d'accident survenu à l'occasion d'un déplacement professionnel

(décision du Conseil d'administration du 9 avril 2009). Ce régime est décrit à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rémunération fixe et avantages en nature », page 143 ;

- l'indemnité de non-concurrence aux termes de laquelle il serait interdit à Jacques Aschenbroich, pendant les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général de Valeo, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec un équipementier automobile,

et plus généralement, avec une entreprise concurrente de Valeo, donnant lieu à une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 12 mois de rémunération (décisions du Conseil d'administration du 24 février 2010 et du 24 février 2015). Cette indemnité est décrite à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Indemnité de non-concurrence », page 150 ;

- l'engagement en matière de retraite à prestations définies pris au bénéfice du Président-Directeur Général, Jacques Aschenbroich (décision du Conseil d'administration du 9 avril 2009 mise en œuvre le 20 octobre 2009), étant précisé que celui-ci a été modifié par le Conseil d'administration du 18 février 2016 (voir section 3.2.10 du présent chapitre, « Convention de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisée au cours de l'exercice », page 137).

S'agissant de l'indemnité de départ, il est rappelé que, dans le cadre de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich

s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, celui-ci a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer dès sa nomination au bénéfice de son indemnité de départ dont le renouvellement et les modifications avaient été autorisés par le Conseil d'administration du 24 février 2015 et approuvés par l'Assemblée générale du 26 mai 2015. Le Conseil d'administration de la Société a pris acte de cette décision lors de sa réunion du 18 février 2016.

Les conventions mentionnées dans la présente section font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (Chapitre 5, section 5.7, « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés », pages 395 à 398).

3.2.10 Convention de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisée au cours de l'exercice

L'engagement en matière de retraite à prestations définies pris au bénéfice du Président-Directeur Général, Jacques Aschenbroich (décision du Conseil d'administration du 9 avril 2009 mise en œuvre le 20 octobre 2009) a été modifié par le Conseil d'administration du 18 février 2016 afin de se conformer aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron »). Cette modification, qui a consisté en l'ajout de critères de performance, a été approuvée par l'Assemblée

générale des actionnaires du 26 mai 2016. Ce régime est décrit à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Régime de retraite », pages 149 à 150.

L'engagement mentionné dans la présente section a fait l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (Chapitre 5, section 5.7, « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés », pages 395 à 398).

3.2.11 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les assemblées d'actionnaires de Valeo sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et par les statuts.

Les dispositions statutaires de Valeo relatives aux assemblées générales et aux modalités d'exercice des droits de vote sont prévues aux articles 21 à 26 des statuts de Valeo, lesquels sont

mis en ligne sur le site Internet de Valeo, page « Gouvernance » (<http://www.valeo.com/le-groupe/gouvernance/gouvernance-documents-associes.html>). L'article 23 des statuts de la Société prévoit qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives, entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis quatre ans au moins.

3.2.12 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, sont fournies au Chapitre 6, section 6.6.6, « Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique » page 426.

3.3 Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe

3.3.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les éléments de la rémunération due ou attribuée par le Conseil d'administration à chaque dirigeant mandataire social, sur recommandation du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, sont décrits dans la présente section.

Rémunération de Pascal Colombani au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration exercé jusqu'au 18 février 2016

La rémunération versée par Valeo à Pascal Colombani au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration exercé jusqu'au 18 février 2016, a été décidée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Pascal Colombani ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe.

Rémunération fixe et avantages en nature

Sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration du 8 juin 2011 a décidé :

- après examen de la pratique d'un panel de sociétés comparables, de porter la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration de 250 000 euros par an à 300 000 euros par an, avec effet au 1^{er} juin 2011. Lors du dernier renouvellement du mandat de Président du Conseil d'administration de Pascal Colombani intervenu le 26 mai 2015, il a été décidé de maintenir le montant de cette rémunération fixe annuelle à 300 000 euros. Ce montant est donc demeuré inchangé depuis le 8 juin 2011 ;
- de mettre à disposition du Président du Conseil d'administration un véhicule de fonction à usage professionnel ainsi qu'un chauffeur actuellement employé par la Société. Cet avantage constitue une allocation en nature pour frais d'emploi (et non un avantage en nature). Lors du renouvellement de son mandat de Président du Conseil d'administration intervenu le 26 mai 2015, il a été décidé de maintenir cette allocation en nature pour frais d'emploi.

Le mandat de Président du Conseil d'administration de Pascal Colombani ayant pris fin le 18 février 2016, date de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, Jacques Aschenbroich devenant Président-Directeur Général à compter de cette date, la rémunération fixe de Pascal Colombani au titre de l'exercice 2016 a dès lors été calculée au prorata de la durée (en mois) de la durée de son mandat de Président du Conseil d'administration au cours de

cet exercice. En outre, l'allocation en nature pour frais d'emploi a également pris fin avec la cessation de ses fonctions de Président du Conseil d'administration.

En conséquence, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, la rémunération fixe versée par Valeo à Pascal Colombani au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration exercé jusqu'au 18 février 2016 s'est élevée à 50 000 euros.

Rémunération variable

Pascal Colombani n'a pas reçu de rémunération variable au titre de l'exercice 2016 pour les fonctions exercées jusqu'au 18 février 2016.

Jetons de présence

Pascal Colombani n'a pas reçu de jetons de présence au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration exercées jusqu'au 18 février 2016. En effet, le Conseil d'administration du 9 avril 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, avait décidé que le Président du Conseil d'administration ne percevrait pas de jetons de présence à raison de l'exercice de cette fonction.

Il convient de noter, pour information, que postérieurement à la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration intervenue le 18 février 2016, Pascal Colombani est demeuré administrateur de la Société et perçoit à ce titre des jetons de présence depuis cette date.

Rémunération versée par les sociétés contrôlées par Valeo

Pascal Colombani n'a perçu aucune rémunération de sociétés contrôlées par Valeo.

Stock-options et actions de performance

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions ni aucune action de performance n'a été attribuée à Pascal Colombani jusqu'au 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration, ni au cours des exercices précédents.

Il convient de noter, pour information, qu'aucune option de souscription ou d'achat d'actions ni aucune action de performance n'a été attribuée à Pascal Colombani depuis le 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration.

Régime de retraite

Pascal Colombani n'a bénéficié d'aucun régime de retraite complémentaire à raison de ses fonctions dans le Groupe.

Indemnité de départ

Aucune indemnité de départ n'a été prévue au bénéfice de Pascal Colombani.

Évolution de la rémunération du Président du Conseil d'administration au cours des deux derniers exercices

Les tableaux ci-dessous font apparaître les rémunérations versées et les options et actions attribuées à Pascal Colombani, au titre de ses fonctions de Président du Conseil

d'administration, au cours des deux derniers exercices, étant précisé que le mandat de Président du Conseil d'administration de Pascal Colombani a pris fin le 18 février 2016. Dès lors, les informations figurant dans les tableaux ci-dessous ne présentent les rémunérations dues ou versées et les options et actions attribuées à Pascal Colombani, au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2016, que jusqu'à la date de cessation de ces fonctions.

► TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À PASCAL COLOMBANI (TABLEAU AMF n° 1)

(en euros)	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	300 000	50 000 ⁽¹⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	300 000	50 000

(1) Le mandat de Président du Conseil d'administration de Pascal Colombani ayant pris fin le 18 février 2016, sa rémunération fixe au titre de l'exercice 2016 a dès lors été calculée au prorata de la durée (en mois) de son mandat de Président du Conseil d'administration au cours de cet exercice.

► TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE PASCAL COLOMBANI (TABLEAU AMF n° 2)

(en euros)	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	300 000	300 000	50 000	50 000 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
■ dont jetons de présence versés par Valeo	-	-	-	-
■ dont jetons de présence versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	300 000	300 000	50 000	50 000

(1) Le mandat de Président du Conseil d'administration de Pascal Colombani ayant pris fin le 18 février 2016, sa rémunération fixe au titre de l'exercice 2016 a dès lors été calculée au prorata de la durée (en mois) de son mandat de Président du Conseil d'administration au cours de cet exercice.

► OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DU 1^{ER} JANVIER 2016 AU 18 FÉVRIER 2016 À PASCAL COLOMBANI (TABLEAU AMF n° 4)

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant	-	-	-	-	-

Il convient de noter, pour information, qu'aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à Pascal Colombani depuis le 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration.

► **OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DU 1^{ER} JANVIER 2016 AU 18 FÉVRIER 2016 PAR PASCAL COLOMBANI (TABLEAU AMF N° 5)**

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant	-	-

Il convient de noter, pour information, qu'aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été attribuée à Pascal Colombani jusqu'au 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration, ni après cette date, ni au cours des exercices précédents, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice 2016.

► **ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DU 1^{ER} JANVIER 2016 AU 18 FÉVRIER 2016 À PASCAL COLOMBANI (TABLEAU AMF N° 6)**

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à Pascal Colombani par Valeo et par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	-	-	-	-	-	-

Il convient de noter, pour information, qu'aucune action de performance n'a été attribuée à Pascal Colombani depuis le 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration.

► **ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DU 1^{ER} JANVIER 2016 AU 18 FÉVRIER 2016 POUR PASCAL COLOMBANI (TABLEAU AMF N° 7)**

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant	-	-

Il convient de noter, pour information, qu'aucune action de performance n'ayant été attribuée à Pascal Colombani jusqu'au 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration, ni après cette date, ni au cours des exercices précédents, aucune action de performance n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2016.

► **HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS À PASCAL COLOMBANI – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (TABLEAU AMF N° 8)**

Date d'Assemblée générale	-
Date du Conseil d'administration	-
Nombre total d'actions pouvant être achetées	-
Point de départ d'exercice des options	-
Date d'expiration	-
Prix d'achat	-
Nombre d'options attribuées conditionnellement à Pascal Colombani	-
Taux de réalisation des critères de performance	-
Nombre total d'actions pouvant être achetées par Pascal Colombani	-
Nombre d'actions achetées	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-

Il convient de noter, pour information, qu'aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à Pascal Colombani jusqu'au 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration, ni après cette date, ni au cours des exercices précédents.

► **HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE À PASCAL COLOMBANI – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU AMF N° 10)**

Date d'Assemblée générale	-
Date du Conseil d'administration	-
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	-
Date d'acquisition des actions	-
Date de disponibilité (fin de la période de conservation)	-
Nombre d'actions attribuées conditionnellement à Pascal Colombani	-
Taux de réalisation des critères de performance	-
Nombre total d'actions acquises par Pascal Colombani	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-

Il convient de noter, pour information, qu'aucune action de performance n'a été attribuée à Pascal Colombani jusqu'au 18 février 2016, date de la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration, ni après cette date, ni au cours des exercices précédents.

► **CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET INDEMNITÉS (TABLEAU AMF N° 11)**

	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
Pascal Colombani				
Président du Conseil d'administration (jusqu'au 18 février 2016)				
1 ^{re} nomination d'administrateur : 21/05/2007				
1 ^{re} nomination en qualité de Président du Conseil d'administration : 20/03/2009				
Date de début des mandats d'administrateur et de Président du Conseil d'administration : 26/05/2015				
Date de fin du mandat de Président du Conseil d'administration : 18/02/2016				
Date de fin du mandat d'administrateur : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2018	Non	Non	Non	Non

Rémunération de Jacques Aschenbroich, Directeur Général jusqu'au 18 février 2016 puis Président-Directeur Général depuis cette date

La rémunération versée par Valeo à Jacques Aschenbroich, Directeur Général jusqu'au 18 février 2016, puis Président-Directeur Général depuis le 18 février 2016, est décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations (anciennement Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance). Jacques Aschenbroich ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe.

La rémunération globale de Jacques Aschenbroich a été déterminée en prenant en compte l'avantage que représente le bénéfice du régime de retraite complémentaire dont il bénéficie (cf. section 3.3.1 du présent chapitre, « Régime de retraite », pages 149 à 150).

Le Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général est présenté au Chapitre 7, section 7.4, « Rapport sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général », pages 434 à 438.

► RÉMUNÉRATION DE JACQUES ASCHENBROICH ATTRIBUÉE DURANT L'EXERCICE 2016 ⁽¹⁾

Rémunération fixe					986 508 €
Avantages en nature					18 526 €
Rémunération variable court terme	Conditions de performance		Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle	Montant de la part variable obtenu en % de la rémunération fixe annuelle	Montant en Euros
	Critères quantifiables	Marge opérationnelle	23 %	23 % ⁽²⁾	226 897
		Cash opérationnel	23 %	23 % ⁽³⁾	226 897
		Résultat net	23 %	23 % ⁽⁴⁾	226 897
		Taux de retour sur capitaux employés (ROCE)	23 %	23 % ⁽⁵⁾	226 897
		Prises de commandes du groupe Valeo	23 %	23 % ⁽⁶⁾	226 897
		Total critères quantifiables	115 %	115 %	1 134 484
	Critères qualitatifs	Communication financière	11 %	11 % ⁽⁷⁾	108 516
		Vision stratégique	22 %	22 % ⁽⁸⁾	217 032
		Maîtrise des risques	22 %	17 % ⁽⁹⁾	167 706
		Total critères qualitatifs	55 %	50 %	493 254
	TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITÈRES QUALITATIFS		170 %	165 %	1 627 738
Actions de performance ou rémunération variable long terme	Conditions de performance		Nombre d'actions attribuées	Valeur unitaire en euros	Date de disponibilité ⁽¹¹⁾
	Critères quantifiables ⁽¹⁰⁾	ROA	70 974	38,04	08/06/21
		Marge opérationnelle ROCE			
TOTAL					5 332 622 €

(1) Soumise à l'avis de l'Assemblée générale du 23 mai 2017 dans le cadre du Say on pay.

(2) Marge opérationnelle 2016 en hausse de 20 % par rapport à 2015, s'établissant à 8,1 % du chiffre d'affaires 2016, taux supérieur à la marge opérationnelle annoncée au titre de la guidance 2016.

(3) Génération de cash opérationnel en 2016 à 603 millions d'euros, en hausse de 22 % par rapport à 2015.

(4) Résultat net 2016 en hausse de 27 % par rapport à 2015, s'établissant à 5,6 % du chiffre d'affaires 2016.

(5) Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) 2016 de 34 %, contre un ROCE de 33 % en 2015.

(6) Prises de commandes 2016 en hausse de 17 % par rapport à 2015, s'établissant à 23,6 milliards d'euros.

(7) Hausse, sur l'exercice 2016, de 14,9 % du cours de bourse de Valeo par rapport à une hausse de 1,6 % du cours de bourse des sociétés du secteur automobile retenues dans l'échantillon de comparaison.

(8) Liste des opérations stratégiques majeures réalisées par Valeo en 2016 : acquisition des sociétés Spheros et peiker, création de la coentreprise avec Siemens. Part des innovations (produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans) dans les prises de commandes 2016 : 50 %

(9) Le critère qualitatif concernant la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production en raison des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients n'a pas été entièrement rempli, compte tenu des objectifs élevés liés à cette montée en puissance.

(10) Égaux chacun à la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période 2016 - 2018 du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, supérieure ou égale à un :

3 critères atteints = 100 %

2 critères atteints = 60 %

1 critère atteint = 30 %

0 critère atteint = 0 %

(11) 50 % du nombre d'actions attribuées définitivement doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions.

Rémunération fixe et avantages en nature

Le Conseil d'administration du 9 avril 2009 a décidé que Jacques Aschenbroich percevait au titre de ses fonctions de Directeur Général, une rémunération fixe annuelle de 850 000 euros. Afin de récompenser le redressement spectaculaire de la Société, le Conseil d'administration du 8 juin 2011, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle du Directeur Général à 900 000 euros, avec effet au 1^{er} juin 2011. Le Conseil d'administration du 9 avril 2009 a décidé d'accorder à Jacques Aschenbroich le bénéfice de la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'entreprise (assurance chômage), du régime collectif et obligatoire en matière de frais médicaux, décès et invalidité et d'une assurance-vie intervenant en cas de décès, incapacité ou toute conséquence d'accident survenu à l'occasion d'un déplacement professionnel. Une voiture de fonction est également mise à disposition de Jacques Aschenbroich par Valeo.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de Directeur Général de Jacques Aschenbroich décidé par le Conseil d'administration du 26 mai 2015, il a été décidé que l'ensemble de ces éléments de rémunération serait maintenu sans changement.

Compte tenu notamment de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général avec la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président-Directeur Général, de la constatation de l'accroissement du périmètre du groupe Valeo depuis 2011 et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables, que le montant de la rémunération fixe annuelle de Jacques Aschenbroich était inférieur à la moyenne des rémunérations

fixes indiquées dans ces études, le Conseil d'administration du 18 février 2016, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de porter la rémunération fixe annuelle de Jacques Aschenbroich de 900 000 euros à 1 000 000 euros, avec effet au 18 février 2016, ce qui représente une augmentation de 11 %. Le montant de la rémunération fixe annuelle n'a pas été modifié depuis le 18 février 2016.

Ainsi, au cours de l'exercice 2016, la rémunération fixe versée par Valeo à Jacques Aschenbroich s'est élevée à 1 005 034 euros (contre 916 936 euros en 2015). Elle se décompose en une rémunération brute de 986 508 euros (contre 900 000 euros 2015) et de 18 526 euros (contre 16 936 euros en 2015) au titre des avantages en nature.

Rémunération variable

Les critères sur lesquels la part variable est établie sont fixés au début de chaque année par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations (anciennement, Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance), pour l'exercice en cours. Le Conseil d'administration statue également sur l'attribution de la part variable pour l'exercice précédent au regard de l'atteinte de critères préalablement définis. La part variable de la rémunération de Jacques Aschenbroich, en qualité de Directeur Général jusqu'au 18 février 2016 et de Président-Directeur Général depuis le 18 février 2016, est déterminée pour partie en fonction d'objectifs quantifiables fondés sur la performance opérationnelle et financière du Groupe et pour partie sur une base qualitative, étant précisé que tant les objectifs quantifiables que qualitatifs à atteindre sont établis en fonction d'objectifs précis et préétablis.

► **TABLEAU RÉCAPITULATIF SUR 5 ANS DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DE JACQUES ASCHENBROICH**

(en % de la part fixe)	2012		2013		2014		2015		2016	
	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum
Critères quantifiables	41,8 %	75,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	115,0 %	115,0 %
Critères qualitatifs	44,2 %	45,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	55,0 %
RÉMUNÉRATION VARIABLE	86,0 %	120,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	165,0 %	170,0 %

Rémunération variable 2015

Pour 2015, la composante quantifiable de la rémunération variable annuelle de Jacques Aschenbroich en qualité de Directeur Général était assise sur les cinq critères suivants : (i) la marge opérationnelle, (ii) le cash opérationnel, (iii) le résultat net, (iv) le taux de retour sur capitaux employés (ROCE) et (v) les prises de commandes du Groupe, dont le niveau de réalisation attendu est établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. La composante qualitative de la rémunération variable annuelle de Jacques Aschenbroich en qualité de Directeur Général était assise sur les trois critères suivants : (i) la communication financière,

(ii) la vision stratégique et (iii) la maîtrise des risques, étant cependant précisé qu'un sous-critère avait été ajouté pour évaluer l'atteinte du critère qualitatif « vision stratégique » (augmentation de la part des produits innovants ⁽¹⁾ dans les prises de commandes de l'exercice). Le montant de la part variable en pourcentage de la rémunération fixe annuelle était de 0 à 17 % pour chacun des cinq critères quantifiables, soit un maximum de 85 %, et pour les critères qualitatifs, de 0 à 10 % pour la qualité de la communication financière et de 0 à 20 % pour la vision stratégique et la maîtrise des risques, soit un maximum de 50 %. Le montant maximal de la partie variable pour 2015 avait été fixé à 135 % de la rémunération fixe annuelle de Jacques Aschenbroich.

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Lors de sa réunion du 18 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a constaté que le taux de réalisation des critères quantifiables était de 85 % et celui des critères qualitatifs de 50 % de la rémunération fixe annuelle due à Jacques Aschenbroich au titre de l'exercice 2015, ce qui l'a conduit à fixer la rémunération variable de Jacques Aschenbroich pour 2015 à 135 % de sa rémunération fixe annuelle due au titre de ce même exercice, soit 1 215 000 euros (comme en 2014). Il est précisé que la réalisation des critères qualitatifs a été évaluée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de la manière suivante :

- la « communication financière » a été mesurée en particulier par l'évolution du cours de l'action Valeo par rapport aux cours de Bourse de plusieurs sociétés européennes, nord-américaines et japonaises exerçant une activité dans le même secteur d'activité que la Société ;
- la « vision stratégique » a été évaluée au regard (i) de l'appréciation des analystes, (ii) des mouvements stratégiques effectués par Valeo et (iii) de l'augmentation de la part des produits innovants ⁽¹⁾ dans les prises de commandes de l'exercice ;
- la « maîtrise des risques » a été mesurée en particulier par (i) la poursuite et l'approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité ainsi que (ii) la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production compte tenu des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients.

Rémunération variable 2016

Lors de sa réunion du 18 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé qu'au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable annuelle de Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, serait assise sur les mêmes critères quantifiables et qualitatifs qu'en 2015, sous réserve de l'ajout de deux nouveaux sous-critères, l'un pour évaluer l'atteinte du critère qualitatif « vision stratégique » (présentation par le *management*, lors du séminaire stratégique, d'une feuille de route technologique et son impact en matière de Recherche et Développement) et l'autre pour mesurer l'atteinte du critère « maîtrise des risques » (maîtrise des risques dans le cadre de la politique du Groupe en matière de RSE). Le montant de la part variable en pourcentage de la rémunération fixe annuelle a été, conformément à la décision du Conseil d'administration du 24 juillet 2015, prise sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et confirmée le 18 février 2016, de 0 à 23 % pour chacun des cinq critères quantifiables, soit un maximum de 115 %, et pour les critères qualitatifs, de 0 à 11 % pour la qualité de la communication financière et de 0 à 22 % pour la vision

stratégique et la maîtrise des risques, soit un maximum de 55 %. Le montant maximal de la partie variable pour 2016 a été fixé à 170 % de la rémunération fixe annuelle de Jacques Aschenbroich.

La décision de fixer le montant de la rémunération variable à 170 % de la rémunération fixe annuelle a été prise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le 24 juillet 2015 et confirmée le 18 février 2016, dans un contexte de performance opérationnelle de grande qualité de la Société et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables, que la rémunération variable de Jacques Aschenbroich était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études.

Lors de sa réunion du 15 février 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), a constaté que le taux de réalisation des critères quantifiables était de 115 % et celui des critères qualitatifs de 50 % de la rémunération fixe annuelle due à Jacques Aschenbroich au titre de l'exercice 2016, ce qui l'a conduit à fixer la rémunération variable de Jacques Aschenbroich pour 2016 à 165 % de sa rémunération fixe annuelle due au titre de ce même exercice, soit 1 627 738 euros (contre 1 215 000 euros en 2015). Il est précisé que la réalisation des critères qualitatifs a été évaluée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, de la manière suivante :

- la « communication financière » a été mesurée en particulier par l'évolution du cours de l'action Valeo par rapport aux cours de Bourse de plusieurs sociétés européennes, nord-américaines et japonaises exerçant une activité dans le même secteur d'activité que la Société,
- la « vision stratégique » a été évaluée au regard (i) de l'appréciation des analystes, (ii) des mouvements stratégiques effectués par Valeo, (iii) de l'augmentation de la part des produits innovants ⁽¹⁾ dans les prises de commandes de l'exercice et (iv) de la présentation par le *management*, lors du séminaire stratégique, d'une feuille de route technologique et son impact en matière de Recherche et Développement,
- la « maîtrise des risques » a été mesurée en particulier par (i) la poursuite et l'approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité, (ii) la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production en raison des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients, ainsi que (iii) la maîtrise des risques dans le cadre de la politique du Groupe en matière de RSE.

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les critères quantifiables et qualitatifs retenus, le pourcentage de la rémunération fixe annuelle auquel chacun de ces critères donne droit ainsi que le montant maximum de la partie variable pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 avec des commentaires insérés sous le tableau sur le degré de réalisation de chaque critère quantifiable et qualitatif :

Critères quantifiables		
Nature du critère	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle	Montant de la part variable obtenu en % de la rémunération fixe annuelle
Marge opérationnelle	23 %	23 % ⁽¹⁾
Cash opérationnel	23 %	23 % ⁽²⁾
Résultat net	23 %	23 % ⁽³⁾
Taux de retour sur capitaux employés (ROCE)	23 %	23 % ⁽⁴⁾
Prises de commandes du groupe Valeo	23 %	23 % ⁽⁵⁾
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES	115 %	115 %
Communication financière	11 %	11 % ⁽⁶⁾
Ce critère est mesuré en particulier par l'évolution du cours de l'action Valeo par rapport aux cours de Bourse de plusieurs sociétés européennes, nord-américaines et japonaises exerçant une activité dans le même secteur d'activité que la Société		
Vision stratégique	22 %	22 % ⁽⁷⁾
Ce critère est évalué au regard : ■ de l'appréciation des analystes ; ■ des mouvements stratégiques effectués par Valeo ; ■ de l'augmentation de la part des produits « innovants » ⁽⁸⁾ dans les prises de commandes de l'exercice ; ■ de la présentation par le management lors du séminaire stratégique d'une feuille de route technologique et son impact en matière de R&D (sous critère ajouté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 18 février 2016).		
Maîtrise des risques	22 %	17 % ⁽⁹⁾
Ce critère est mesuré en particulier par : ■ la poursuite et l'approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité ; ■ la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production compte tenu des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients ; ■ la maîtrise des risques dans le cadre de la politique du groupe Valeo en matière de responsabilité sociale d'entreprise (sous critère ajouté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 18 février 2016).		
TOTAL CRITÈRES QUALITATIFS	55 %	50 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITÈRES QUALITATIFS	170 %	165 %

(1) Marge opérationnelle 2016 en hausse de 20 % par rapport à 2015, s'établissant à 8,1 % du chiffre d'affaires 2016, taux supérieur à la marge opérationnelle annoncée au titre de la guidance 2016.

(2) Génération de cash opérationnel en 2016 à 603 millions d'euros, en hausse de 22 % par rapport à 2015.

(3) Résultat net 2016 en hausse de 27 % par rapport à 2015, s'établissant à 5,6 % du chiffre d'affaires 2016.

(4) Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) 2016 de 34 %, contre un ROCE de 33 % en 2015.

(5) Prises de commandes 2016 en hausse de 17 % par rapport à 2015, s'établissant à 23,6 milliards d'euros.

(6) Hausse, sur l'exercice 2016, de 14,9 % du cours de bourse de Valeo par rapport à une hausse de 1,6 % du cours de bourse des sociétés du secteur automobile retenues dans l'échantillon de comparaison.

(7) Liste des opérations stratégiques majeures réalisées par Valeo en 2016 : acquisition des sociétés Spheros et peiker, création de la co-entreprise avec Siemens. Part des innovations ⁽⁸⁾ dans les prises de commandes 2016 : 50 %.

(8) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

(9) Le critère qualitatif concernant la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production en raison des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients n'a pas été entièrement rempli, compte tenu des objectifs de sécurité élevés liés à cette montée en puissance.

Rémunération variable 2017

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que la rémunération variable pouvant être accordée à Jacques Aschenbroich au titre des fonctions de Président-Directeur Général pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 serait fonction de critères quantifiables et qualitatifs identiques à ceux fixés au titre de l'exercice clos

le 31 décembre 2016, étant précisé que par rapport à 2016, le critère quantifiable portant sur le *cash* opérationnel a été précisé (*cash flow* libre), les objectifs des critères quantifiables ont été augmentés (étant précisé que les cibles sont établies de manière précise mais ne sont pas rendues publiques pour des raisons de confidentialité), les sous-critères de certains critères qualitatifs ont été ajustés et la pondération entre les critères qualitatifs a été modifiée.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les critères quantifiables et qualitatifs retenus, le pourcentage de la rémunération fixe annuelle auquel chacun de ces critères donne droit ainsi que le montant maximum de la partie variable pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

Critères quantifiables ⁽¹⁾	
Nature du critère	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Marge opérationnelle	23 %
Cash flow libre ⁽²⁾	23 %
Résultat net ⁽³⁾	23 %
Taux de retour sur capitaux employés (ROCE)	23 %
Prises de commandes du groupe Valeo ⁽⁴⁾	23 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES	115 %
Critères qualitatifs	
Communication financière Ce critère est mesuré en particulier par l'évolution du cours de l'action Valeo par rapport aux cours de Bourse de plusieurs sociétés européennes, nord-américaines et japonaises exerçant une activité dans le même secteur d'activité que la Société	5 %
Vision stratégique Ce critère est évalué au regard : ■ de l'appréciation des analystes ; ■ des mouvements stratégiques effectués par Valeo ; ■ de l'augmentation de la part des produits « innovants » ⁽⁵⁾ dans les prises de commandes de l'exercice ; ■ de la présentation par le <i>management</i> lors du séminaire stratégique d'une feuille de route technologique et son impact en matière de R&D et de ressources humaines.	25 %
Maîtrise des risques Ce critère est mesuré en particulier par : ■ la poursuite et l'approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité ; ■ la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production compte tenu des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients ; ■ la politique du groupe Valeo en matière de responsabilité sociale d'entreprise et maîtrise des risques correspondants.	25 %
TOTAL CRITÈRES QUALITATIFS	55 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITÈRES QUALITATIFS	170 %

(1) Hors impact réglementaire et fiscal.

(2) En supposant que le budget d'investissement soit tenu.

(3) En supposant un taux d'imposition pour le Groupe de 20 %.

(4) Hors Ichikoh.

(5) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans.

Jetons de présence

Jacques Aschenbroich ne perçoit pas de jetons de présence.

En effet, le Conseil d'administration du 9 avril 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé que le Directeur Général ne percevrait pas de jetons de présence à raison des mandats qu'il exerce dans le Groupe. Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a confirmé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le maintien de cette règle à la suite de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration

(Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Rémunération versée par les sociétés contrôlées par Valeo

Le Conseil d'administration du 9 avril 2009, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé que le Directeur Général ne percevrait pas de jetons de présence à raison des mandats qu'il exerce

dans le Groupe. Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a confirmé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le maintien de cette règle à la suite de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration approuvée à l'unanimité par le Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) et de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général intervenue le même jour.

Au cours de l'exercice 2016, Jacques Aschenbroich n'a perçu aucune rémunération de quelque nature que ce soit et à quelque titre que ce soit des sociétés contrôlées par Valeo.

Options d'achat d'actions et actions de performance

Attributions au cours de l'exercice 2015

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 mars 2015, a, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé d'attribuer des actions de performance à Jacques Aschenbroich selon les modalités arrêtées, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, par le Conseil d'administration du 20 février 2014 et annoncées aux actionnaires dans le Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale du 21 mai 2014. Ainsi, le Conseil d'administration a décidé l'attribution à Jacques Aschenbroich, alors Directeur Général, de 10 232 actions de performance, soit après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration, 30 696 actions de performance.

L'ensemble des actions de performance ainsi attribuées à Jacques Aschenbroich est conditionné à la réalisation d'une performance mesurée sur la période des exercices 2015, 2016 et 2017 par l'atteinte d'un taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA), d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE) tels que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la *guidance* de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un. Ensuite :

- si les trois critères sur la période des exercices 2015, 2016 et 2017 sont atteints, la totalité des actions de performance attribuées sera définitivement acquise ;
- si deux des trois critères sur la période des exercices 2015, 2016 et 2017 sont atteints, 60 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquis, le solde étant perdu ;
- si seulement un des trois critères sur la période des exercices 2015, 2016 et 2017 est atteint, 30 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquis, le solde étant perdu ;
- si aucun des trois critères n'est atteint sur la même période, aucune action de performance attribuée ne sera définitivement acquise, la totalité étant annulée.

L'attribution des actions de performance deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, Jacques Aschenbroich devant ensuite conserver les titres pendant une durée de deux ans, étant précisé qu'il devra en outre conserver, à l'issue de la période de conservation légale de deux ans, au moins 50 % du nombre d'actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions.

L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich l'est sous réserve que son mandat soit en vigueur à la date d'attribution définitive (cette condition de présence étant toutefois susceptible d'être discrétionnairement levée par le Conseil d'administration, sauf si le départ est imputable à une faute grave ou lourde) ou qu'il ait exercé ses droits à la retraite.

Enfin, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et au Code de bonne conduite, Jacques Aschenbroich s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque.

Les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2015 ont un effet dilutif limité et représentent 0,013 % du capital de la Société au 31 décembre 2015.

Le Conseil d'administration du 26 mars 2015 a constaté que, sur la base d'une valorisation en normes IFRS des actions de performance à 118,74 euros (avant division par trois de la valeur nominale d'une action de la Société soit, pour information, 39,58 euros post division de la valeur nominale décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour), l'attribution faite à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2015 représentait 135 % de sa rémunération fixe annuelle pour cet exercice.

Attributions au cours de l'exercice 2016

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 mai 2016, a, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé d'attribuer des actions de performance à Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, selon les modalités arrêtées, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, par le Conseil d'administration et annoncées aux actionnaires dans le Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et dans le communiqué de presse du 4 mai 2016. Ainsi, le Conseil d'administration a décidé l'attribution à Jacques Aschenbroich de 70 974 actions de performance, étant précisé que ces droits portent sur des actions de la Société post division par trois de la valeur nominale des actions de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (dix-neuvième résolution) et mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration.

L'ensemble des actions de performance ainsi attribuées à Jacques Aschenbroich est conditionné à la réalisation d'une performance mesurée sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 par l'atteinte d'un taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) (hors acquisition), d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE). Ces critères sont satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et

le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égale à la guidance de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que le taux cible tel que fixé par le Conseil d'administration ne sera pas modifié ultérieurement.

Pour l'exercice 2016, les taux cibles qui ont été fixés par le Conseil d'administration sont respectivement de (i) 20 % (hors acquisition) pour le ROA, (ii) 7,8 % de taux de marge opérationnelle et (iii) 30 % pour le ROCE.

Ensuite :

- si les trois critères sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 sont atteints, la totalité des actions de performance attribuées sera définitivement acquise ;
- si deux des trois critères sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 sont atteints, 60 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquies, le solde étant perdu ;
- si seulement un des trois critères sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 est atteint, 30 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquies, le solde étant perdu ;
- si aucun des trois critères n'est atteint sur la même période, aucune action de performance attribuée ne sera définitivement acquise, la totalité étant annulée.

L'attribution des actions de performance deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, Jacques Aschenbroich devant ensuite conserver les titres pendant une durée de deux ans, étant précisé qu'il devra en outre conserver, à l'issue de la période de conservation légale de deux ans, au moins 50 % du nombre d'actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions.

L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich l'est sous réserve que son mandat soit en vigueur à la date d'attribution définitive (cette condition de présence étant toutefois susceptible d'être discrétionnairement levée par le Conseil d'administration, sauf si le départ est imputable à une faute grave ou lourde) ou qu'il ait exercé ses droits à la retraite.

Enfin, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et au Code de bonne conduite, Jacques Aschenbroich ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque.

Les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2016 ont un effet dilutif limité et représentent 0,03 % du capital de la Société au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'administration du 26 mai 2016 a constaté que, sur la base d'une valorisation en normes IFRS des actions de performance à 38,04 euros chacune, soit l'équivalent 114,13 euros pour une action avant division par trois de la valeur nominale, l'attribution faite à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2016 représente 270 % de sa rémunération fixe annuelle pour cet exercice, ce qui est conforme à la décision du Conseil d'administration du 18 février 2016 indiquant que la valorisation en normes IFRS des actions de performance

attribuées à Jacques Aschenbroich au titre de l'exercice 2016 ne devait pas dépasser un montant maximum de 270 % de sa rémunération fixe annuelle.

Il est rappelé que la décision de fixer le plafond d'attribution des actions de performance à 270 % de la rémunération fixe annuelle a été prise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le 24 juillet 2015 et confirmée le 18 février 2016, dans un contexte de performance opérationnelle de grande qualité de la Société et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables, que la rémunération variable de Jacques Aschenbroich était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables (LTI) indiquées dans ces études.

L'historique des attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance, y compris spécifiquement à Jacques Aschenbroich, est présenté dans les tableaux de la présente section, « Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général, précédemment Directeur Général, au cours des deux derniers exercices », pages 151 à 153.

Il convient de rappeler que dans le cadre de la division par trois de la valeur nominale de l'action de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 aux termes de sa dix-neuvième résolution mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration du 26 mai 2016 a décidé, afin de protéger les intérêts des bénéficiaires d'actions gratuites en période d'acquisition et d'options d'achat d'actions d'ajuster (i) le nombre d'actions gratuites initialement attribuées à chaque bénéficiaire de la Société se trouvant encore en période d'acquisition, en multipliant ce chiffre par trois et (ii) le prix d'exercice des options restant à exercer par les bénéficiaires, en le divisant par trois, et en multipliant par trois le nombre d'options.

Les tableaux présentés dans la présente section, « Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général, précédemment Directeur Général, au cours des deux derniers exercices », pages 151 à 153 montrent qu'une attribution conditionnelle de 100 000 options d'achat d'actions et de 50 000 actions de performance a été réalisée au profit de Jacques Aschenbroich en 2010 (soit 300 000 options d'achat d'actions et 150 000 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration), et que la totalité de ces attributions a été définitivement acquise par lui en 2012, les critères de performance ayant tous été atteints.

Une attribution conditionnelle de 30 300 options d'achat d'actions et 15 600 actions de performance a été réalisée en 2011 (90 900 options d'achat d'actions et 46 800 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration). En juin 2014, 18 180 options d'achat

d'actions et 9 360 actions de performance (soit 54 540 options d'achat d'actions et 28 080 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration) ont été définitivement acquises par lui, ce qui représente 60 % de l'attribution initiale. En effet, sur les trois critères retenus (marge opérationnelle, ROCE et ROA moyen sur la période de référence 2011-2013), le taux de marge opérationnelle cible n'a pas été atteint.

Une attribution conditionnelle de 35 300 options d'achat d'actions et 11 400 actions de performance a été faite en 2012 (soit 105 900 options d'achat d'actions et 34 200 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration). En mars 2015, 35 300 options d'achat d'actions et 11 400 actions de performance (soit 105 900 options d'achat d'actions et 34 200 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration) ont été définitivement acquises par lui, ce qui représente 100 % de l'attribution initiale, les critères de performance ayant tous été atteints (taux de marge opérationnelle, ROCE et ROA moyen sur la période de référence 2012-2014).

Une attribution conditionnelle de 25 634 actions de performance a été faite en 2013 (soit 76 902 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration). En mars 2016, 25 634 actions de performance (soit 76 902 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration) ont été définitivement acquises par lui, ce qui représente 100 % de l'attribution initiale, les critères de performance ayant tous été atteints (taux de marge opérationnelle, ROCE et ROA moyen sur la période de référence 2013-2015).

Les attributions au bénéfice de Jacques Aschenbroich réalisées en 2014, 2015 et 2016 de, respectivement, 10 505, 10 232 actions de performance (soit respectivement 31 515 et 30 696 actions de performance après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration) et 70 974 actions de performance (post-décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration) sont soumises à des conditions de performance dont la réalisation sera vérifiée après l'arrêté des comptes des exercices clos le 31 décembre 2016, 2017 et 2018.

Régime de retraite

Soucieux de retenir et motiver Jacques Aschenbroich, alors Directeur Général, au regard des objectifs de l'entreprise, de son intérêt social et des pratiques du marché, le Conseil d'administration du 9 avril 2009 avait, lors de la détermination de la rémunération globale de Jacques Aschenbroich, décidé de faire bénéficier Jacques Aschenbroich du régime collectif de retraite additif à prestations définies applicable à l'ensemble des cadres dirigeants « Hors Catégorie » du Groupe et relevant de l'article L. 237-11 du Code de la sécurité sociale (décision mise en œuvre le 20 octobre 2009). Pour tenir compte de l'âge de Jacques Aschenbroich et du fait qu'il ne bénéficiait d'aucun autre régime de retraite complémentaire, il avait été décidé de lui reconnaître une ancienneté de cinq ans à sa prise de fonction.

Le régime de retraite, qui n'est pas fermé, est effectif depuis le 1^{er} janvier 2010. Il a été approuvé en tant que convention réglementée visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2010 au titre de sa douzième résolution puis poursuivi sans modification jusqu'au 21 février 2012.

Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 21 février 2012 et du 23 janvier 2014, a décidé (i) d'introduire une possibilité de réversion dans le cas de décès d'un bénéficiaire encore en activité à partir du moment où l'événement survient après l'âge légal de départ volontaire en retraite et (ii) d'ajuster le régime de retraite complémentaire afin de l'aligner sur les pratiques de place. Cet ajustement sans effet rétroactif a consisté à prendre en compte dans le salaire de référence (calculé sur la moyenne des trois dernières années) la rémunération fixe de base et la part de la rémunération variable réellement perçues pour les périodes postérieures au 1^{er} février 2014. Le montant maximum du régime de retraite additionnelle reste fixé à 20 % du salaire de référence, ce qui est conforme et même inférieur au plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 (article 24.6.2), qui prévoit un plafond de 45 % de la rémunération fixe et variable au titre de la période de référence. Cet ajustement bénéficie à l'ensemble des cadres dirigeants « Hors catégorie » du Groupe.

À la suite du renouvellement de ses fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2015 et de Directeur Général par le premier Conseil d'administration ayant suivi cette Assemblée, il a été décidé que le régime de retraite dont bénéficie Jacques Aschenbroich serait poursuivi sans modification.

Dans le cadre de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, le régime de retraite complémentaire de Jacques Aschenbroich a été modifié, des critères de performance ayant notamment été prévus, afin de se conformer aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron »). En particulier,

il a été décidé que l'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels, dans le cadre de ce régime de retraite additif à prestations définies soit soumise à une condition liée à la performance du bénéficiaire, considérée comme remplie, si la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général, versée en exercice N+1 (2017) au titre de l'exercice N (2016), devait atteindre 100 % de la rémunération fixe due au titre de l'exercice N (2016). Dans l'hypothèse où la part variable n'atteindrait pas 100 % de la rémunération fixe, le calcul des droits octroyés serait effectué *au prorata*. Le régime de retraite modifié, qui a été autorisé par le Conseil d'administration du 18 février 2016 sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016 (dans le cadre de la cinquième résolution). Au titre de l'exercice 2016, et plus précisément pour la période allant du 19 février 2016 au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration du 15 février 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), a constaté que cette condition avait été intégralement réalisée au titre de l'exercice 2016. L'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017 est soumise à la même condition de performance.

Le bénéfice de la retraite supplémentaire du Président-Directeur Général requiert néanmoins de terminer effectivement sa vie professionnelle au sein du Groupe. Par ailleurs, l'ensemble des retraites obligatoires du Président-Directeur Général doivent avoir été liquidées.

La retraite supplémentaire du Président-Directeur Général est financée par Valeo annuellement *via* un appel de primes de la part du prestataire de services en charge de la gestion des rentes.

Au 31 décembre 2016, les droits de Jacques Aschenbroich au titre de ce régime de retraite s'élèvent à un montant total de 6 335 554 euros, soit un montant annuel de retraite de 194 352 euros (étant précisé qu'une contribution sociale à hauteur de 32 % est due par la Société sur les rentes versées).

Le Président-Directeur Général n'ayant pas fait valoir ses droits à la retraite au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucun montant ne lui est dû au titre de cet exercice.

Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence

Indemnité de départ

Depuis la décision du Conseil d'administration du 24 février 2010, Jacques Aschenbroich bénéficiait d'une indemnité de départ qui avait été modifiée successivement par les Assemblées générales des actionnaires du 8 juin 2011 (douzième résolution) et du 26 mai 2015 (cinquième résolution). Depuis le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich ne bénéficie plus d'aucune indemnité de départ. En effet, dans le cadre de sa nomination en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de

Directeur Général, celui-ci a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer dès sa nomination intervenue le 18 février 2016 au bénéfice de son indemnité de départ. Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a pris acte de sa décision. En conséquence, aucun montant relatif à l'indemnité de départ ne lui est dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 24 février 2015, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de modifier certaines modalités de la clause de non-concurrence décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2010, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2010 aux termes de sa onzième résolution, puis poursuivie sans modification par le Conseil d'administration du 24 février 2011, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. L'indemnité de non-concurrence modifiée a été approuvée en tant qu'engagement réglementé visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2015 au titre de sa cinquième résolution.

En cas d'exercice de la clause de non-concurrence par la Société, il serait interdit à Jacques Aschenbroich, pendant les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général de Valeo, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec un équipementier automobile, et plus généralement, avec une entreprise concurrente de Valeo.

Cette clause, si elle venait à être mise en œuvre, donnerait lieu au paiement à Jacques Aschenbroich d'une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 12 mois de rémunération (calculée en prenant la moyenne des rémunérations (fixe et variable) perçues au titre des trois exercices sociaux précédant celui au cours duquel le départ intervient). Cette somme serait versée par avances mensuelles égales pendant toute la période pendant laquelle la clause de non-concurrence serait appliquée.

Si la Société décidait de mettre en œuvre cette clause de non-concurrence, le montant de l'indemnité due à ce titre s'imputerait sur le montant de l'indemnité de départ. Ainsi, le montant maximum des indemnités susceptibles d'être versées à Jacques Aschenbroich au titre de l'indemnité de non-concurrence et/ou de départ serait égal à deux fois la rémunération annuelle (fixe et variable). Il est précisé que Jacques Aschenbroich ayant renoncé à son indemnité de départ à partir du 18 février 2016, ces dispositions concernant l'articulation entre l'indemnité de départ et celle de non-concurrence ne trouvent plus application.

Le Conseil d'administration devra se prononcer sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence au moment du départ du Directeur Général, notamment si ce dernier quitte la Société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite. La Société pourra toujours renoncer à la mise en œuvre de cet accord et libérer le bénéficiaire de son obligation de non-concurrence (auquel cas l'indemnité ne serait pas due).

Jacques Aschenbroich n'ayant pas cessé ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucune indemnité de non-concurrence n'est lui est due au titre de cet exercice.

Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général, précédemment Directeur Général, au cours des deux derniers exercices

Les tableaux ci-dessous font apparaître les rémunérations versées et dues et les options et actions attribuées à Jacques Aschenbroich au cours des deux derniers exercices. Il est rappelé qu'à la suite de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich est devenu Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

► TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF N° 1)

(en euros)	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 131 936	2 632 772
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options d'achat d'actions attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^{(1) (2)}	1 215 000	2 699 850
TOTAL	3 346 936	5 332 622

(1) L'ensemble des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général (précédemment Directeur Général) est conditionné à la réalisation de conditions de performance. Les conditions de performance dont sont assorties les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général (précédemment Directeur Général) au cours des exercices 2015 et 2016 sont décrites dans la présente section, pages 147 à 149.

(2) Montant total arrondi à la centaine d'euros supérieure.

► TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF N° 2)

(en euros)	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	900 000	900 000	986 508	986 508
Rémunération variable annuelle	1 215 000	1 215 000 ⁽¹⁾	1 627 738	1 215 000 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
■ dont jetons de présence versés par Valeo	-	-	-	-
■ dont jetons de présence versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	16 936	16 936	18 526	18 526
TOTAL	2 131 936	2 131 936	2 632 772	2 220 034

(1) Montant de la rémunération variable au titre de l'exercice précédent.

(2) Voiture de fonction, cotisation annuelle au régime de Garantie Sociale des Chefs d'Entreprise et cotisation annuelle de prévoyance.

► OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF N° 4)

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice	Conditions de performance
Néant	-	-	-	-	-	-

► OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF N° 5)

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice ⁽¹⁾
08/06/2011	54 540	14,13
27/03/2012	105 900	13,59

(1) Le prix d'exercice et le nombre d'options ont été ajustés afin de prendre en compte la division par trois de la valeur nominale de l'action de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (dix-neuvième résolution) et mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration.

► ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF N° 6)

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à Jacques Aschenbroich par Valeo et par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
	26/05/2016	70 974 ⁽¹⁾	38,04 €	08/06/2019	08/06/2021 ⁽²⁾	⁽³⁾

(1) Nombre d'actions post division par trois de la valeur nominale des actions de Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (dix-neuvième résolution) et mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration.

(2) Obligation de conservation d'au moins 50 % des actions attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions.

(3) L'ensemble des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général est conditionné à la réalisation de conditions de performance. Les conditions de performance dont sont assorties les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général au cours de l'exercice 2016 sont décrites dans la présente section, pages 147 à 149.

► ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF N° 7)

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
08/06/2011	28 080 ⁽¹⁾	-

(1) Après ajustement résultant de la décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 de diviser par trois la valeur nominale de l'action de la Société (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration.

► HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS Y COMPRIS SPÉCIFIQUEMENT À JACQUES ASCHENBROICH – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (AU 31/12/2016) (TABLEAU AMF N° 8)

Le tableau ci-dessous, qui présente l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions y compris spécifiquement à Jacques Aschenbroich, prend en compte la division par trois de la valeur nominale de l'action de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 aux termes de sa dix-neuvième résolution mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration ainsi que l'ajustement y afférent.

Date du Conseil d'administration	24/06/2010	08/06/2011	27/03/2012	27/03/2013 ⁽³⁾	27/03/2014 ⁽⁴⁾
Date d'Assemblée générale	03/06/2010	08/06/2011	08/06/2011	04/06/2012	04/06/2012
Nombre total d'actions pouvant être achetées	3 000 000	878 520	1 101 480	-	-
Point de départ d'exercice des options	24/06/2012	08/06/2014	27/03/2015	-	-
Date d'expiration	23/06/2018	07/06/2019	26/03/2020	-	-
Prix d'achat ⁽¹⁾	8,02 €	14,13 €	13,59 €	-	-
Nombre d'options attribuées conditionnellement à Jacques Aschenbroich ⁽²⁾	300 000	90 900	105 900	-	-
Taux de réalisation des critères de performance	100 %	60 %	100 %	-	-
Nombre total d'actions pouvant être achetées par Jacques Aschenbroich	300 000	54 540	105 900	-	-
Nombre d'actions achetées	300 000	54 540	105 900	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	454 386	379 650	114 150	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	331 913	117 905	376 855	-	-

(1) Prix égal à la moyenne des 20 cours de Bourse précédant le jour de la délibération du Conseil d'administration, celui-ci étant plus élevé que 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par Valeo au titre des articles L. 225-108 et L. 225-109 du Code de commerce, tel qu'ajusté.

(2) L'ensemble des options d'achat d'actions attribuées au Président-Directeur Général est conditionné à la réalisation de conditions de performance.

(3) Le Conseil du 27 mars 2013 a décidé de n'attribuer aucune option d'achat d'actions.

(4) Le Conseil du 27 mars 2014 a décidé de n'attribuer aucune option d'achat d'actions. Il est précisé, en tant que de besoin, que la dixième résolution de l'Assemblée générale du 4 juin 2012 n'a pas été renouvelée et est devenue caduque le 5 août 2014.

Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe

► HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS Y COMPRIS SPÉCIFIQUEMENT À JACQUES ASCHENBROICH – INFORMATION SUR LES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT (AU 31/12/2016) (TABLEAU AMF N° 10)

Le tableau ci-dessous, qui présente l'historique des attributions gratuites d'actions y compris spécifiquement à Jacques Aschenbroich, prend en compte la division par trois de la valeur nominale de l'action de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 aux termes de sa dix-neuvième résolution mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration ainsi que l'ajustement y afférent.

Date du Conseil d'administration	24/06/2010	08/06/2011	27/03/2012	27/03/2013	27/03/2014	26/03/2015	26/05/2016
Date d'Assemblée générale	03/06/2010	08/06/2011	08/06/2011	04/06/2012	04/06/2012	21/05/2014	26/05/2016
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	1 200 000	980 580	639 420	1 421 442	970 440	957 027	1 267 022
Date d'acquisition des actions							
■ France	24/06/2012	08/06/2014	27/03/2015	27/03/2016	27/03/2017	26/03/2018	08/06/2019
■ Autres pays ⁽¹⁾	24/06/2014	08/06/2016	27/03/2017	27/03/2018	27/03/2019	26/03/2020	08/06/2021
Date de disponibilité (fin de la période de conservation) – France et autres pays	24/06/2014	08/06/2016	27/03/2017	27/03/2018	27/03/2019	26/03/2020	08/06/2021
Nombre d'actions attribuées conditionnellement à Jacques Aschenbroich ⁽²⁾	150 000	46 800	34 200	76 902	31 515	30 696	70 974
Taux de réalisation des critères de performance	100 %	60 %	100 %	100 %			
Nombre total d'actions acquises par Jacques Aschenbroich	150 000	28 080	34 200	76 902			
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	207 723	352 050	76 041	186 387	123 945	108 528	5 739
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	104 256	464 946	846 468	848 481	910 662

(1) À l'exception des actions gratuites attribuées dans le cadre du plan Shares4U.

(2) L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich est conditionné à la réalisation de conditions de performance. Les conditions de performance dont sont assorties les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours des exercices 2015 et 2016 sont décrites dans la présente section.

► CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET INDEMNITÉS

	Contrat de travail	Régimes de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
	Non	Oui	Non	Oui
Jacques Aschenbroich Président-Directeur Général depuis le 18 février 2016 1 ^{re} nomination en qualité d'administrateur : 20/03/2009 1 ^{re} nomination en qualité de Président-Directeur Général : 26/05/2015 Date de début du mandat d'administrateur : 26/05/2015 Date de fin du mandat d'administrateur et de Président-Directeur Général : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2018		Le régime de retraite dont bénéficie Jacques Aschenbroich est décrit dans la présente section, « Régime de retraite », pages 149 à 150. Au 31 décembre 2016, les droits de Jacques Aschenbroich au titre de ce régime de retraite représentent 17 % de son salaire de référence ⁽¹⁾ et 3 % de sa rémunération variable de référence ⁽²⁾ , soit un montant annuel de retraite de 194 352 euros (étant précisé qu'une contribution sociale à hauteur de 32 % est due par la Société sur les rentes versées).	Depuis le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich ne bénéficie plus d'aucune indemnité de départ ⁽³⁾ . Une description de ces indemnités et avantages figure dans la présente section, « Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence », page 150.	Une description de cette indemnité figure dans la présente section, « Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence », pages 149 à 150.

(1) Le salaire de référence de Jacques Aschenbroich, égal à la moyenne de ses 36 derniers mois de rémunération fixe, hors part variable et hors rémunération à caractère exceptionnel, s'élève à 928 836 euros au 31 décembre 2016.

(2) La rémunération variable de référence de Jacques Aschenbroich, égale à la moyenne des derniers 36 derniers mois de la rémunération variable qu'il a perçue, s'élève à 1 215 000 euros au 31 décembre 2016.

(3) Dans le cadre de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, celui-ci a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer dès sa nomination intervenue le 18 février 2016 au bénéfice de son indemnité de départ. Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a pris acte de sa décision.

3.3.2 Rémunération des autres administrateurs (mandataires sociaux non dirigeants)

Les administrateurs non dirigeants reçoivent des jetons de présence au titre de leur participation aux travaux du Conseil d'administration et des comités.

Conformément aux dispositions du Code de commerce, du Règlement intérieur ainsi que du règlement intérieur du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), le Conseil d'administration est compétent pour décider de la répartition des jetons de présence, le Comité des rémunérations proposant au Conseil d'administration des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité de ceux-ci aux réunions du Conseil d'administration et des comités.

Depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016, le montant de l'enveloppe des jetons de présence a été fixé à 1 100 000 euros au titre de l'exercice 2016 et de tout exercice ultérieur jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale contre 700 000 euros au titre de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2014. Cette décision a été prise par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 après avoir pris en compte que (i) d'après une étude sur la rémunération des administrateurs des sociétés du CAC 40, le montant moyen perçu par les administrateurs de Valeo était inférieur à la moyenne constatée dans ces sociétés, (ii) le nombre d'administrateurs pouvant percevoir des jetons de présence allait augmenter du fait de la nomination des deux nouvelles administratrices décidée par cette même Assemblée générale, (iii) depuis le 18 février 2016, date de la fin de l'exercice de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, Pascal Colombani percevait des jetons de présence en qualité d'administrateur (ce qui n'était pas le cas lorsqu'il était dirigeant mandataire social) et que (iv) l'Administrateur Référent allait percevoir des jetons de présence supplémentaires du fait de l'exercice de cette mission.

Les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs ont été arrêtées puis modifiées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 27 juillet 2010, du 21 février 2013, du 24 juillet 2014 et du 21 janvier 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Dans le cadre de l'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 à l'effet notamment d'aligner la rémunération des administrateurs de la Société sur la rémunération moyenne des administrateurs constatée dans les sociétés du CAC 40, le Conseil d'administration du

21 janvier 2016 a décidé de proposer d'augmenter le montant (i) des parts fixe et variable versées au titre des réunions du Conseil d'administration (de 22 000 euros à 25 000 euros pour la part fixe et de 2 700 euros à 3 000 euros par séance pour la part variable) et (ii) de la part variable versée aux membres des comités (de 2 700 euros à 3 000 euros par séance), les autres montants demeurant inchangés. Cette modification était cependant conditionnée à l'adoption du nouveau montant de l'enveloppe des jetons de présence par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016. Les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs sont désormais les suivantes : à chaque administrateur, une part fixe de 25 000 euros par an et une part variable de 3 000 euros par séance ; pour ceux d'entre eux participant à l'un des comités du Conseil d'administration, y compris les Présidents de comité, une part variable de 3 000 euros supplémentaires par séance ; pour l'administrateur Président du Comité d'audit et des risques, en supplément, une part fixe de 15 000 euros par an et pour chaque administrateur Président de comité (autre que le Comité d'audit et des risques), en supplément, une part fixe de 12 000 euros par an. Ces attributions ne sont pas plafonnées, mais en cas de dépassement de l'enveloppe globale de 1 100 000 euros approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 aux termes de sa onzième résolution, une règle de trois est appliquée.

Les jetons de présence sont versés semestriellement sur la base des règles d'assiduité suivantes :

- paiement de l'intégralité de la part fixe ; et
- paiement de la part variable en fonction du nombre de réunions auxquelles l'administrateur a participé réellement.

Il est par ailleurs indiqué que la rémunération liée à la fonction d'Administrateur Référent est égale à la part fixe et à la part variable qu'il aura perçues en sa qualité d'administrateur pour une année, conformément à la décision du Conseil d'administration du 21 octobre 2015.

À l'exception de Pascal Colombani et de Jacques Aschenbroich, les membres du Conseil d'administration n'ont bénéficié, au cours de l'exercice, d'aucune autre rémunération ni d'aucun autre avantage que les jetons de présence versés. Les administrateurs n'ont pas bénéficié de l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions de performance. Aucun d'entre eux n'est détenteur d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Le montant des jetons de présence versés à chaque administrateur au cours de l'exercice 2016 est indiqué dans le tableau ci-après.

► **TABLEAU RÉCAPITULATIF DES JETONS DE PRÉSENCE ET DES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU AMF N° 3)**

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration se sont élevés à 916 231,68 euros en 2016, contre 637 000 euros en 2015. La répartition de ces jetons de présence figure dans le tableau ci-après :

(en euros)	Jetons de présence		Autres rémunérations (rémunération fixe, variable, exceptionnelle, avantages en nature)	
	2015	2016	2015	2016
Mandataires sociaux dirigeants				
Pascal Colombani (Président du Conseil d'administration jusqu'au 18 février 2016)	-	104 583,33 ⁽¹⁾	300 000	50 000
Jacques Aschenbroich	-	-	2 131 936	2 220 034
Mandataires sociaux non dirigeants				
Gérard Blanc	54 400	58 000,00	-	-
Daniel Camus	74 800 ⁽²⁾	79 000,00 ⁽²⁾	-	-
Jérôme Contamine	61 000	48 769,23	-	-
C. Maury Devine	24 500 ⁽³⁾	61 000,00 ⁽³⁾	-	-
Sophie Dutordoir	57 100 ⁽⁴⁾	67 000,00 ⁽⁴⁾	-	-
Michel de Fabiani	76 000	85 000,00	-	-
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	-	29 972,53	-	-
Noëlle Lenoir	57 100	61 000,00	-	-
Thierry Moulouquet	65 200	70 000,00	-	-
Georges Pauget	82 600	136 703,29 ⁽⁵⁾	-	-
Ulrike Steinhorst	59 800	88 230,77	-	-
Véronique Weill	-	26 972,53	-	-
TOTAL	637 000	916 231,68	2 431 936	2 270 034

(1) Dont 59 750 euros brut au titre de l'assistance du Président-Directeur Général et de l'Administrateur Référent par Pascal Colombani postérieurement à la cessation de ses fonctions de Président de Conseil d'administration intervenue le 18 février 2016 afin d'assurer la transition dans la gouvernance et de préparer l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016.

(2) Ce montant représente le montant brut des jetons de présence, auquel s'applique une retenue à la source de 30 %, Daniel Camus n'étant pas résident français.

(3) Ce montant représente le montant brut des jetons de présence, auquel s'applique une retenue à la source de 30 %, C. Maury Devine n'étant pas résidente française.

(4) Ce montant représente le montant brut des jetons de présence, auquel s'applique une retenue à la source de 30 %, Sophie Dutordoir n'étant pas résidente française.

(5) Ce montant représente le montant brut des jetons de présence, auquel s'applique une retenue à la source de 30 %, Georges Pauget n'étant plus résident français.

3.3.3 Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Les autres dirigeants sont les membres du Comité opérationnel qui compte, au 31 décembre 2016, 14 membres et le Président-Directeur Général. Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2016 par les membres du Comité opérationnel (hors le Président-Directeur Général) s'est élevé à 10 406 581 euros (contre 10 725 923 euros en 2015), dont 5 885 938 euros au titre de la part fixe de la rémunération, 4 130 044 euros au titre de la part variable, 69 897 euros au titre d'avantages en nature, 19 386 euros au titre de la prime d'intéressement et 301 316 euros au titre de l'indemnité de départ à la retraite. La politique de rémunération des cadres est décrite au Chapitre 4, section 4.4.3, « Rémunération variable », page 229.

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 26 mai 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé de ne pas attribuer d'options d'achat d'actions en 2016 et de n'attribuer que des actions gratuites ou de performance aux salariés et mandataires sociaux selon les modalités arrêtées par le Conseil d'administration

et annoncées aux actionnaires dans le Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et dans le communiqué de presse du 4 mai 2016. Ainsi, le Conseil d'administration a décidé l'attribution de 1 267 022 actions gratuites ou de performance existantes aux salariés et mandataires sociaux, étant précisé que ces droits portent sur des actions de la Société post division par trois de la valeur nominale des actions de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (dix-neuvième résolution) mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration, dont :

- 147 846 actions de performance aux membres du Comité opérationnel (hors Jacques Aschenbroich) ;
- 60 732 actions de performance aux membres du Comité de liaison (autres que les membres du Comité opérationnel) ;
- 293 970 actions de performance aux principaux N-1 des membres du Comité de liaison ;

- 693 500 actions gratuites (au maximum), sans conditions de performance, dont (i) 650 000 actions gratuites affectées à une attribution à l'ensemble du personnel des sociétés du Groupe en France et dans les pays ne participant pas à l'opération d'actionnariat Valeorizon / Shares4U et à l'abondement à l'international dans le cadre de l'opération d'actionnariat Valeorizon / Shares4U, et (ii) 43 500 actions gratuites à 290 cadres à haut potentiel.

Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration et annoncés aux actionnaires dans le Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et dans le communiqué de presse du 4 mai 2016, les actions de performance attribuées par le Conseil d'administration le 26 mai 2016, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance aux membres du Comité opérationnel (hors Jacques Aschenbroich) sont soumises à des conditions de performance identiques aux actions de performance attribuées le même jour par le Conseil d'administration au Président-Directeur Général (décrites dans la section 3.3.1 du présent chapitre, « Options d'achat d'actions et actions de performance », pages 147 à 149).

L'ensemble des actions de performance ainsi attribuées aux membres du Comité opérationnel est conditionné à la réalisation d'une performance mesurée sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 par l'atteinte d'un taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) (hors acquisition), d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE). Ces critères seraient satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égale à la guidance de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que le taux cible tel que fixé par le Conseil d'administration ne sera pas modifié ultérieurement.

Pour l'exercice 2016, les taux cibles qui ont été fixés par le Conseil d'administration sont respectivement de (i) 20 % (hors acquisition) pour le ROA, (ii) 7,8 % de taux de marge opérationnelle et (iii) 30 % pour le ROCE.

Ensuite :

- si les trois critères sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 sont atteints, la totalité des actions de performance attribuées sera définitivement acquise ;
- si deux des trois critères sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 sont atteints, 60 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquies, le solde étant perdu ;
- si seulement un des trois critères sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 est atteint, 30 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquies, le solde étant perdu ;
- si aucun des trois critères n'est atteint sur la même période, aucune action de performance attribuée ne sera définitivement acquise, la totalité étant annulée.

En outre, conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration et annoncés aux actionnaires dans le Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et dans le communiqué de presse du 4 mai 2016, les actions de performance attribuées par le Conseil d'administration le 26 mai 2016, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, aux membres du Comité de liaison (autres que les membres du Comité opérationnel) et des principaux N-1 des membres du Comité de liaison sont soumises à la réalisation de deux critères de performance suivants : l'atteinte d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE). Ces critères seraient satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égale à la guidance de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que le taux cible tel que fixé par le Conseil d'administration ne sera pas modifié ultérieurement.

Pour l'exercice 2016, les taux cibles qui ont été fixés par le Conseil d'administration sont respectivement de (i) 7,8 % de taux de marge opérationnelle et (ii) 30 % pour le ROCE.

Ensuite :

- si les deux critères sont atteints sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018, la totalité des actions de performance initialement attribuées sera définitivement acquise ;
- si un seul des deux critères est atteint sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018, 50 % des actions de performance initialement attribuées seront définitivement acquies, le solde étant perdu ;
- si aucun des deux critères n'est atteint sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018, aucune des actions de performance initialement attribuées ne seront définitivement acquies, la totalité étant annulée.

L'attribution des actions de performance deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, les bénéficiaires devant ensuite conserver les titres pendant une durée de deux ans et, pour les bénéficiaires des actions de performance résidents fiscaux hors de France, à l'issue d'une période d'acquisition de cinq ans, sans période de conservation minimale.

S'agissant des actions gratuites non soumises à conditions de performance, leur attribution deviendra également définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, les bénéficiaires devant ensuite conserver les titres pendant une durée de deux ans, étant précisé que cette période d'acquisition sera portée à cinq ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux hors de France, en contrepartie de quoi ils sont dispensés de période minimale de conservation.

L'ensemble des actions de performance attribuées à ces salariés et mandataires sociaux le sera sous réserve notamment que le contrat de travail ou mandat social du bénéficiaire soit en vigueur et que ce dernier ne soit pas en période de préavis à la date d'attribution définitive du fait d'une démission,

d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle, selon le cas, sauf exceptions définies (décès, invalidité totale et permanente, départ en retraite ou préretraite, bénéficiaire dont l'entité a été cédée ou décision discrétionnaire du Conseil d'administration).

Les membres du Comité opérationnel ainsi que les membres du Comité de liaison ne doivent pas procéder à des opérations de couverture de leur risque sur les titres de Valeo (y compris sur les actions de performance et/ou gratuites).

Les actions gratuites ou de performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux (y compris Jacques Aschenbroich) au cours de l'exercice 2016 ont un effet dilutif limité et représentent 0,38 % du capital de la Société au 31 décembre 2016. L'ensemble des actions auxquelles donnent droit les options d'achat d'actions et les actions gratuites ou de performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux (y compris Jacques Aschenbroich) depuis 2010 représentent respectivement 2,08 % et 2,96 % du capital de la Société au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'administration du 20 octobre 2009, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite supplémentaire couvrant les cadres dirigeants du Groupe présents à la date de mise en place de ce nouveau régime (y compris Jacques Aschenbroich) et se substituant aux régimes existants, dont les droits ont été gelés au 31 décembre 2009. Le Conseil d'administration, lors ses réunions du 21 février 2012 et du 23 janvier 2014, a décidé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de procéder à des ajustements du régime de retraite supplémentaire qui ont bénéficié à l'ensemble des Cadres dirigeants Hors catégorie du Groupe.

Les principales caractéristiques du nouveau régime de retraite supplémentaire sont les suivantes :

- plafonnement de par la nature du régime : complément de retraite de 1 % du salaire de référence par année d'ancienneté, à compter de leur entrée dans le Groupe pour les nouveaux bénéficiaires du régime et à compter du 1^{er} janvier 2010 pour les bénéficiaires des précédents régimes dont les droits ont été gelés au 31 décembre 2009, dans la limite d'un plafond maximum de 20 % (ce qui est conforme et même inférieur au plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF qui prévoit un plafond de 45 % de la rémunération fixe et variable au titre de la période de référence) ;
- plafonnement de l'assiette de détermination des droits : le montant total des retraites, tous régimes confondus, ne peut excéder 55 % du salaire de référence ;
- le salaire de référence est le salaire de fin de carrière, qui est égal à la moyenne des 36 derniers mois de rémunération fixe de base augmentée, pour les périodes postérieures au 1^{er} février 2014, de la rémunération variable, elle-même égale

à la moyenne des rémunérations variables perçues au cours des 36 derniers mois, ces rémunérations étant perçues au titre de l'activité à temps plein au sein du Groupe ;

- possibilité de réversion dans le cas de décès d'un bénéficiaire encore en activité à partir du moment où l'événement survient après l'âge légal de départ volontaire en retraite.

Pour bénéficier du régime de retraite supplémentaire, Valeo, ou l'une de ses filiales, doit avoir été le dernier employeur du bénéficiaire avant la liquidation de ses droits à la retraite sans qu'il soit besoin que le bénéficiaire soit présent dans le Groupe au moment de la liquidation de ses droits à taux plein au titre du régime général de la sécurité sociale. Jacques Aschenbroich s'est vu reconnaître une ancienneté de cinq ans à la date de prise de ses fonctions, voir section 3.3.1 du présent chapitre, « Régime de retraite », pages 149 à 150.

Enfin, il est rappelé que dans le cadre de la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Président du Conseil d'administration décidée à l'unanimité des membres du Conseil d'administration (Jacques Aschenbroich s'étant abstenu de participer au vote de cette délibération) le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich devenant ainsi Président-Directeur Général de Valeo à la suite de la décision du Conseil d'administration du même jour de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, le régime de retraite complémentaire de Jacques Aschenbroich a été modifié, des critères de performance ayant notamment été prévus, afin de se conformer aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron »). En particulier, l'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels, dans le cadre de ce régime de retraite additif à prestations définies, pour la période allant du 19 février 2016 au 31 décembre 2016, est soumise à une condition, liée à la performance du bénéficiaire, considérée comme remplie si la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général, versée en 2017 au titre de l'exercice 2016, devait atteindre 100 % de la rémunération fixe due au titre de l'exercice 2016. Le régime de retraite modifié, qui a été autorisé par le Conseil d'administration du 18 février 2016 sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (cinquième résolution). Au titre de l'exercice 2016, et plus précisément pour la période allant du 19 février 2016 au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration du 15 février 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations (comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017), a constaté que cette condition avait été intégralement réalisée au titre de l'exercice 2016. L'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017 est soumise à la même condition de performance.

3.3.4 Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance

La politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance est décrite dans le présent chapitre aux sections 3.2.5, « Politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux », pages 132 à 133 et à la section 3.3.1, « Options d'achat d'actions et actions de performance », pages 147 à 149, en ce qui concerne les attributions aux dirigeants mandataires sociaux, à la

section 3.3.3, « Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe », pages 155 à 157 et à la présente section en ce qui concerne les attributions aux autres bénéficiaires, page 158.

Les options d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions sont également détaillées au Chapitre 6, section 6.6.3, « Autres titres donnant accès au capital – Plans d'options d'achat d'actions et attribution d'actions gratuite », pages 420 à 421.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties et exercées au cours de l'exercice (Tableau AMF n° 9)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux et options levées par les dix salariés dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées ⁽¹⁾	Prix moyen pondéré d'exercice ⁽¹⁾	Date d'échéance	Date du Conseil d'administration
Options consenties durant l'exercice par Valeo et toute société comprise dans le périmètre d'attribution d'options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé	-	-	-	-
Options détenues sur Valeo et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	175 820	12,56 €	19/03/2016 23/06/2018 07/06/2019 26/03/2020	20/03/2008 24/06/2010 08/06/2011 27/03/2012

(1) Le prix d'exercice et le nombre d'options ont été ajustés afin de prendre en compte la division par trois de la valeur nominale de l'action de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (dix-neuvième résolution) et mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration.

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice

Actions de performance attribuées aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux	Nombre d'actions de performance attribuées ⁽²⁾	Date du Conseil d'administration
Actions de performance attribuées durant l'exercice par Valeo aux dix salariés de Valeo ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 et dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé ⁽¹⁾	128 344	26/05/2016

(1) Évaluées à 38,04 euros en normes IFRS, soit l'équivalent de 114,13 euros pour une action avant division par trois de la valeur nominale des actions de la Société.

(2) Le nombre d'actions a été ajusté afin de prendre en compte la division par trois de la valeur nominale de l'action de la Société décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 (dix-neuvième résolution) et mise en œuvre le même jour par le Conseil d'administration.

Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'avantages

Au 31 décembre 2016, le montant total des sommes provisionnées par Valeo ou ses filiales aux fins de versement de pensions, retraite ou autres avantages aux membres du Conseil d'administration ou autres dirigeants du Groupe s'élevait à 14 millions d'euros contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, le montant total des sommes provisionnées et des sommes versées par Valeo ou ses filiales aux fins de versement de pensions, retraite ou d'autres avantages à d'anciens membres du Conseil d'administration ou autres dirigeants du Groupe s'élevait respectivement à 3 millions d'euros (contre 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2015) et 303 873 euros (contre 316 064 euros au 31 décembre 2015).

4

DÉVELOPPEMENT DURABLE



ENTRETIEN AVEC JACQUES ASCHENBROICH

160

4.1 VALEO ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : STRATÉGIE, POLITIQUE ET ORGANISATION

162

- 4.1.1 Les enjeux du développement durable 162
- 4.1.2 Gouvernement et structure du développement durable 163
- 4.1.3 La politique de développement durable intégrée dans l'activité du Groupe 164
- 4.1.4 Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes 168
- 4.1.5 Référentiels 169

4.2 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE VALEO : DES GRANDES TENDANCES AUX INNOVATIONS

170

- 4.2.1 La politique de Recherche et Développement du Groupe 170
- 4.2.2 Des solutions moins émettrices de CO₂ et contribuant à la conduite autonome et intuitive 175
- 4.2.3 Ressources, matériaux et éco-conception 177
- 4.2.4 Une approche partenariale de la Recherche et Développement 181
- 4.2.5 Sécurité et utilisation des données informatiques 185

4.3 GESTION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES SITES VALEO

186

- 4.3.1 La politique environnementale 186
- 4.3.2 Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre 196
- 4.3.3 Rejets et déchets 202
- 4.3.4 Transport et logistique 206
- 4.3.5 Eau 209
- 4.3.6 Biodiversité 211

4.4 VALEO ET SES COLLABORATEURS 212

- 4.4.1 L'emploi et les conditions de travail 212
- 4.4.2 L'intégrité des personnes 221
- 4.4.3 Attirer et engager les talents 225

4.5 ENGAGEMENT SOCIÉTAL 236

- 4.5.1 Qualité totale et sécurité des produits 236
- 4.5.2 Éthique et conformité 238
- 4.5.3 Application des principes du développement durable dans les processus Achats 240
- 4.5.4 Accessibilité des produits de la rechange 245
- 4.5.5 Politiques publiques et réglementation 246
- 4.5.6 Engagement volontaire du Groupe auprès des pays et des communautés locales 247

4.6 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES ET RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX 250

- 4.6.1 Méthodologie du reporting développement durable 250
- 4.6.2 Correspondance avec les référentiels nationaux et internationaux 253

4.7 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE 261

- 4.7.1 Synthèse de la Recherche et Développement 261
- 4.7.2 Synthèse de la performance environnementale 262
- 4.7.3 Synthèse de la performance sociale 264

4.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 265

ENTRETIEN AVEC **JACQUES ASCHENBROICH**

Président-Directeur Général



**Valeo intègre
pour la première
fois les indices
DJSI World et Europe.**

En quoi le développement durable est-il central chez Valeo ?

J. A. L'engagement pour le développement durable est ancré dans l'ADN de Valeo.

Entreprise technologique, Valeo propose des systèmes et des équipements innovants qui permettent notamment la réduction des émissions de CO₂ et le développement d'une conduite intuitive, connectée et plus autonome.

Aujourd'hui, le choix stratégique de Valeo de contribuer à la transition vers une mobilité durable a été validé par nos clients. Ainsi, la part des innovations⁽¹⁾ dans les prises de commandes du Groupe est supérieure à 30 % depuis 2013, pour atteindre 50 % en 2016. Par ailleurs pour l'année 2016, plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo sont issus de produits contribuant, directement ou indirectement, à la réduction des émissions de CO₂.

Comment est structurée la politique de développement durable du Groupe ?

J. A. Le développement durable chez Valeo est structuré autour de quatre axes : innovation, environnement, social et sociétal. Il touche transversalement l'ensemble des domaines dans lesquels le Groupe interagit avec les parties prenantes tant en interne qu'à l'extérieur du Groupe.

Depuis 2010, Valeo s'est doté, à ma demande, d'une fonction et d'une Direction dédiée au développement durable. Son rôle est de coordonner les actions au sein du Groupe et, à l'extérieur, d'assurer la cohérence des messages à porter dans ce domaine vis-à-vis de parties prenantes externes de plus en plus exigeantes, qu'il s'agisse de nos clients ou d'entités qui analysent notre performance dans ce domaine. Par ailleurs, d'autres fonctions du Groupe, notamment Recherche et Développement, Risques Assurances Environnement, Ressources Humaines, Éthique et Conformité, Achats, contribuent directement au développement durable et ont développé des outils propres et nécessaires à cette action transversale.

Notre politique de développement durable s'inscrit également dans la volonté d'évaluer et de répondre aux demandes de nos collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, instances de réglementation et de gouvernance nationales et internationales.

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Quels ont été les faits marquants pour 2016 ?

J. A. Dans une démarche de continuité, nous avons poursuivi et intensifié nos efforts et nos investissements en Recherche et Développement afin de développer des produits toujours plus innovants. En 2016, ces investissements représentaient plus de 11 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe.

En matière environnementale, Valeo a poursuivi sa stratégie et ses objectifs de réduction de consommation de ressources naturelles et de limitation des émissions de CO₂. Depuis 2008, Valeo a diminué de manière significative ses consommations (rapportées au chiffre d'affaires) d'eau (- 50 %), d'énergie (- 31 %) et d'emballages (- 25 %). Les émissions directes et indirectes de CO₂ (rapportées au chiffre d'affaires) ont quant à elles diminué de 5 %.

En matière sociale, la santé et la sécurité au travail demeurent un objectif prioritaire. Ainsi en 2016, le Groupe a lancé les « Safety Talks », discussions de sécurité sur le terrain par des managers qui consistent à détecter, comprendre et corriger les comportements dangereux de collaborateurs. Valeo a également continué de renforcer ses formations sécurité, notamment en déployant des modules de *e-learning* dans 18 langues du Groupe sur les thèmes prioritaires ayant mené à des accidents.

Par ailleurs, Valeo a réalisé pendant l'année 2016 un vaste programme de formation sur le développement durable et la RSE ⁽¹⁾ à destination de l'ensemble des équipes de direction des sites et des représentants des salariés dans le cadre d'un module conjoint en présentiel. Cet ambitieux programme de formation et de dialogue social s'est déployé dans 30 pays, en rassemblant les acteurs des sites concernés pour des sessions à échelle d'un pays ou de plusieurs pays. Pour

l'année 2017, le Groupe prévoit d'organiser au moins une session dédiée à ces sujets au sein des comités d'établissement de l'ensemble des sites Valeo dans le monde.

En matière sociétale, le programme « Plants' Initiatives » est déployé depuis 2008 dans chacun de nos sites sous forme d'actions sociales à destination de nos salariés et d'actions sociétales pour les communautés locales environnantes. En 2016, chaque site a organisé au moins une action de ce type. Ces initiatives, suivies de très près par le Groupe, s'améliorent et se multiplient.

Enfin, Valeo voit sa performance extra-financière reconnue en 2016 notamment par l'attribution des prix « RobecoSAM Gold Class 2017 » et « RobecoSAM Industry Mover 2017 » et intègre ainsi pour la première fois les indices DJSI World et Europe ⁽²⁾ ;

Valeo s'est vu également attribuer le Grand Prix de la Transparence CAC Large 60 ⁽³⁾ en 2016, s'élevant au premier rang des 60 premières capitalisations boursières françaises (dont le CAC 40), sur la base notamment de la qualité de l'information présentée dans le Document de référence 2015. Ce prix, décerné par les principales associations de la place de Paris, récompense l'importance accordée par Valeo à la rigueur, la pertinence, la transparence ainsi que la simplicité de l'accès à l'information financière et extra-financière présentée à destination des investisseurs, des actionnaires et des analystes.

L'appréciation de ces classements par nos parties prenantes nous encourage à poursuivre notre engagement en matière de développement durable.

Le 22 mars 2017

(1) Responsabilité sociale des entreprises.

(2) Dow Jones Sustainability World Index (Monde et Europe).

(3) CAC 40 élargi.

4.1 Valeo et le développement durable : stratégie, politique et organisation

4.1.1 Les enjeux du développement durable

Afin d'établir les enjeux clés de développement durable, Valeo a réalisé une analyse de matérialité visant à :

- permettre aux parties prenantes de mieux saisir leurs interactions avec Valeo ;
- axer davantage la publication de ses données de Recherche et Développement, environnementales, sociales et sociétales sur les enjeux principaux et pertinents pour le Groupe et ses parties prenantes ;
- renforcer la pertinence et la qualité de l'information mise en avant par le Groupe.

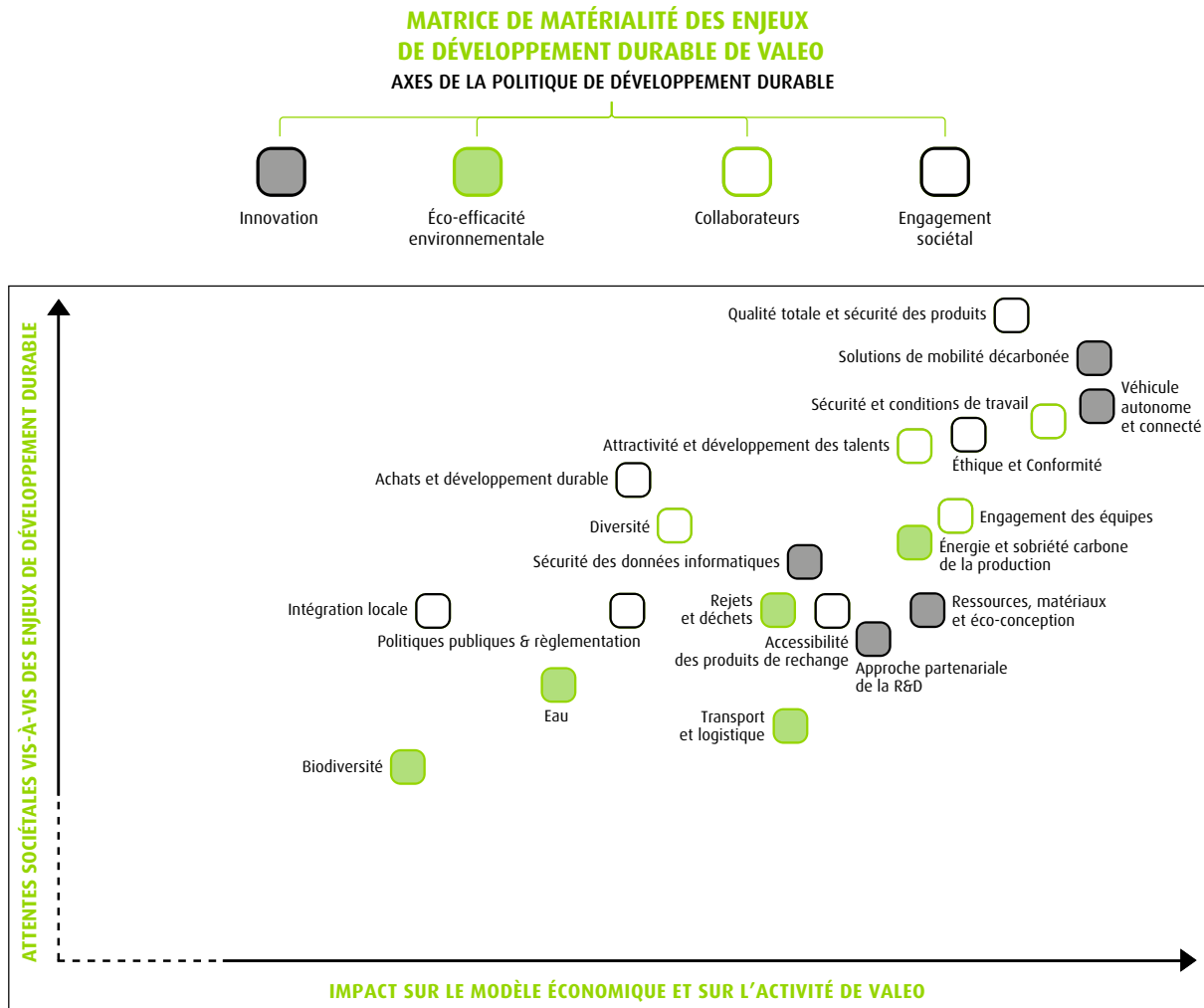
L'analyse de matérialité vise à confronter les ambitions internes en matière de développement durable avec les attentes des parties prenantes de Valeo. Cette analyse s'appuie sur :

- une série d'entretiens réalisés avec les différentes Directions de Valeo (Achats, Risques Assurances Environnement, Recherche et Développement, Ressources Humaines, Ventes, Directions Pays) ;
- une analyse documentaire (questionnaires extra-financiers, résultats d'enquêtes, etc.) ;

- des entretiens et demandes spécifiques des parties prenantes du Groupe en matière de développement durable (constructeurs automobile, société civile, presse spécialisée, analystes extra-financiers, etc.).

L'identification des enjeux pertinents (dits matériels) de la politique de développement durable de Valeo a permis la réalisation d'une matrice de matérialité (ci-après) structurée autour des quatre axes suivants : **innovation, éco-efficacité environnementale, collaborateurs et engagement sociétal**. Au total, 20 enjeux ont été identifiés. Ce chapitre détaille, pour chacun de ces enjeux, la pertinence, la démarche, la performance, les réalisations de l'année et les perspectives à venir. L'ensemble des indicateurs clés de performance en matière de développement durable et les principaux outils mis en place y sont décrits.

Au cours de l'année 2016, Valeo a partagé la matrice de matérialité avec diverses parties prenantes afin de poursuivre la démarche de confrontation des enjeux identifiés par le Groupe avec la perception que les parties prenantes externes en ont. Cette démarche n'a pas révélé de nécessité d'adapter cette matrice pour l'année écoulée.



4.1.2 Gouvernement et structure du développement durable

L'organisation du développement durable chez Valeo

La politique de développement durable s'intègre de manière transverse à l'ensemble du Groupe. Elle est conçue en lien avec les objectifs et politiques opérationnels de Valeo.

La Direction du Développement Durable et des Affaires Publiques assure un rôle d'animation et de coordination entre les différents réseaux et les directions du Groupe. Elle assure le bon niveau d'interface entre le Groupe et les parties prenantes externes, afin de satisfaire des exigences croissantes et de plus en plus détaillées exprimées par ces dernières. Les Directions des Ressources Humaines, Risques Assurances Environnement, de l'Éthique et de la Conformité, la Direction Recherche et Développement et les Directions opérationnelles (Achats, Qualité, Industrielle) sont toutes des contributeurs à la politique de développement durable.

Un nouveau comité en charge de la responsabilité sociale de l'entreprise

Afin de renforcer le contrôle de la performance du développement durable qui par essence concerne l'ensemble des fonctions du Groupe, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du Conseil d'administration a procédé à une audition conjointe du Directeur Délégué Développement Durable et Affaires Publiques et du Directeur Délégué des Ressources Humaines en janvier et en février 2016.

Cette audition a été l'occasion :

- d'une validation des axes d'action retenus par la Direction du Développement Durable et Affaires Publiques :
 - conception de produits éco-responsables faibles en émissions carbone et obtenus grâce à une empreinte industrielle éco-efficace,

- santé et sécurité au travail, développement du capital humain, dialogue social, développement d'un environnement professionnel sain, éthique, diversifié, respectueux des droits individuels et collectifs ;
- d'une revue des réalisations de l'année :
 - en matière de déploiement des principes de responsabilité sociale et environnementale dans la politique Achats, et
 - en matière d'initiatives d'intégration et de solidarité avec les communautés des villes ou régions dans lesquelles les sites sont implantés ;
- et enfin, d'une évaluation des perspectives à court et moyen terme.

Depuis le 26 janvier 2017, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance est scindé en deux comités distincts :

- un Comité des rémunérations ;
- un Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise.

Cette scission s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue de la gouvernance.

Le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise s'est vu confier les missions suivantes :

- examiner les orientations liées à la politique de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe ;
- déterminer les objectifs et les enjeux en matière de responsabilité sociale d'entreprise ;
- s'assurer de la réalisation des objectifs préalablement définis ;
- veiller à la mise en œuvre progressive et croissante de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- apprécier la contribution de cette politique au développement durable du Groupe.

4.1.3 La politique de développement durable intégrée dans l'activité du Groupe

La politique générale de développement durable

La démarche de développement durable de Valeo s'appuie sur les engagements suivants :

- les 5 Axes Valeo ;
- le Code d'éthique ;
- la Charte de développement durable ;
- le Code de conduite des partenaires de Valeo.

S'appuyant sur ces engagements, la politique de développement durable de Valeo est articulée autour de quatre axes clés suivants :

- l'innovation ;
- l'éco-efficacité environnementale des solutions et des produits ;
- les collaborateurs ;
- l'engagement sociétal.

Les politiques spécifiques et les réalisations concourant à ces axes sont détaillées tout au long du présent chapitre.

L'ENGAGEMENT DE VALEO EN FAVEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le Groupe est engagé en faveur de l'économie circulaire dans la double dimension ⁽¹⁾ suivante de :

- prévention et gestion des déchets, actions spécifiques en matière de recyclage des déchets liés au processus de production (cf. section 4.3.3 du présent chapitre, « Déchets », pages 204 à 205), ou de réutilisation des matériaux d'emballages (cf. section 4.3.4 du présent chapitre, « Emballages », page 208) ; ainsi que des actions de valorisation des produits, comme le programme de rénovation d'alternateur Valeo (cf. section 4.2.3 du présent chapitre, « Les outils d'intégration de la démarche d'éco-conception », pages 177 à 178). Le Groupe étant exclusivement dédié à la conception, fabrication et vente de pièces automobiles, la lutte contre le gaspillage alimentaire n'est pas détaillée par Valeo dans ses actions environnementales et sociétales ;
- utilisation durable des ressources, avec des politiques et des actions clés en matière de :
 - consommation d'eau et d'approvisionnement en eau (cf. section 4.3.5 du présent chapitre, « Eau », pages 209 à 210),
 - consommation de matières premières et de mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation (cf. section 4.2.3 du présent chapitre, « Consommation de matières premières », page 180),
 - consommation d'énergie, de mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et du recours aux énergies renouvelables (cf. section 4.3.2 du présent chapitre, « Réduire la consommation d'énergie », pages 196 à 198).

Vers une mesure de la performance globale du développement durable du Groupe

Porteur d'une stratégie de croissance durable fondée sur une responsabilité sociale, environnementale et sociétale de son organisation, ainsi que sur une conduite des affaires dans le respect du droit de la concurrence et de la lutte contre la corruption, Valeo a mis en place des outils pour en mesurer la performance.

La mesure du progrès s'appuie, par thème, sur la définition d'un enjeu principal, auquel sont associés un ou plusieurs objectifs dont la réalisation est mesurée par un ou plusieurs indicateurs clés de performance. Le tableau de bord ci-après présente ces différents enjeux, objectifs et indicateurs clés de performance.

Les objectifs fixés correspondent aux priorités du Groupe et aux résultats de l'analyse de matérialité. Ils ont été formalisés grâce à une démarche collaborative en lien avec les directions concernées.

(1) Cette communication autour de l'engagement pour l'économie circulaire est faite conformément au décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le Rapport de gestion des entreprises.

► **TABLEAU DE BORD DES PRINCIPAUX OBJECTIFS ET DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE**

Axes	Thèmes	Enjeux	Objectifs	Indicateurs clés de performance	Pages
Innovation	Mobilité décarbonée et autonome, <i>open innovation</i> ⁽¹⁾ , éco-conception	Construire une stratégie de croissance centrée sur les technologies innovantes liées à : - la réduction des émissions de CO₂ - la conduite intuitive (connectivité, automatisation, interface homme-machine)	- Développer des technologies de réduction des émissions de CO₂ et de conduite intuitive - Favoriser l'innovation ouverte (<i>open-Innovation</i>) ⁽¹⁾	- Frais de Recherche et Développement nets (en % du chiffre d'affaires) - Effectifs de Recherche et Développement - Nombre de projets clients gérés - Nombre de projets collaboratifs financés - Nombre de brevets déposés - Part de l'innovation dans les prises de commandes	174 174 174 174 174 174
		Poursuivre la démarche de certification des systèmes de management environnementaux afin de respecter l'engagement de réduction de ses impacts sur l'environnement	Atteindre les objectifs fixés pour 2020 (sur une base 2015, rapportés au chiffre d'affaires) : - Réduction de 6 % des consommations d'eau - Réduction de 8 % des consommations énergétiques - Réduction de 5 % de la production de déchets dangereux et non dangereux - Réduction de 8 % des émissions directes et indirectes de GES ⁽¹⁾ - Certification ISO 50001 ⁽¹⁾ de 20 % des sites	- Consommation d'eau - Consommation énergétique - Consommation de matériaux d'emballage - Réduction de la production de déchets dangereux et non dangereux - Réduction des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) - Certifications ISO 14001 et ISO 50001	193 193 193 193 193 191
Collaborateurs	Sécurité et conditions de travail	- Assurer la santé et la sécurité des salariés, dès la conception des nouveaux équipements de production, et tout au long de leur carrière - Poursuivre la démarche de certification des systèmes de management de la sécurité afin de respecter l'engagement d'amélioration des conditions de santé et de sécurité des collaborateurs	Favoriser les conditions de travail au niveau santé et sécurité pour tendre vers le « zéro-accident »	- Taux de fréquence des accidents du travail - Taux de gravité des accidents du travail - Nombre d'heures de formation consacrées à la santé/sécurité - Pourcentage des sites ayant mis en place des actions concernant le Mieux-Être au Travail - Part des accords signés au niveau local avec les partenaires sociaux sur la santé et le Mieux-Être au Travail	222 222 231 219 220
	Engagement des équipes	- Favoriser l'engagement et la satisfaction des employés de Valeo au travail - Accompagner la croissance du Groupe	Favoriser la rétention des talents	- Taux d'absentéisme - Répartition des départs par motifs/zone géographique - Taux de départ volontaire des Ingénieurs et Cadres	222 233 233
Engagement sociétal	Achats et développement durable	Intégrer les exigences Valeo en matière de développement durable à la politique Achats	Élargir et renforcer la prise en compte des critères de développement durable par le panel des fournisseurs	Part des fournisseurs de production ayant participé à l'évaluation (panel sélectionné) en montant des achats de production du Groupe	243
	Éthique et conformité	Permettre l'appropriation et l'application d'un ensemble clair de règles internes qui visent à interdire les pratiques illicites et définir les conditions et prérequis applicables à certaines relations d'affaires ou modalités de coopération	Continuer à mettre au service de tous les collaborateurs un dispositif permettant à chacun de savoir comment appréhender un risque de non-conformité, pour prendre la bonne décision dans l'intérêt du Groupe	Pourcentage de la population cible formée à l'éthique et à la conformité pour l'année	239
	Intégration locale	Assurer la bonne interaction de développement du Groupe avec son écosystème territorial	- Être un acteur industriel socialement et socialement responsable - S'assurer de l'interaction pertinente des sites avec leur environnement économique, social et sociétal	- Qualité des initiatives volontaires des sites industriels - Qualité des relations institutionnelles avec les différents acteurs nationaux, européens et internationaux	247 246

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique

Conformément aux nouvelles dispositions légales relatives à la communication du Président du Conseil d'administration sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique ⁽¹⁾ et en s'appuyant sur les outils développés par les référentiels méthodologiques internationaux d'appréhension de ce type de risque ⁽²⁾, Valeo a fait le choix de présenter les effets possibles du changement climatique sur son activité suivant un scénario bas carbone.

En phase avec la demande croissante de mobilité bas-carbone qui s'exprime notamment par l'évolution de la réglementation sur les émissions de gaz à effet de serre des véhicules, Valeo a défini en 2009 une stratégie d'entreprise technologique ayant comme principaux objectifs de positionner le Groupe sur des technologies visant à réduire les émissions de CO₂ et à favoriser la mobilité autonome et connectée (cf. Chapitre 1, Section 1.1.3, « Le nouveau Valeo : plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable », pages 14 à 17). Ce choix stratégique tend à faire bénéficier le Groupe des opportunités qu'offrira une pénétration massive dans le marché des technologies favorisant une mobilité décarbonée.

Dans ce scénario, Valeo a identifié trois principaux risques, qui peuvent aussi se révéler être des opportunités :

1. évolution des réglementations en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
2. changement de comportement des consommateurs ;
3. intensification des événements naturels.

Les risques 1 et 3, étant considérés comme des risques auxquels Valeo pourrait être exposé, sont développés dans les « Facteurs de risques » du Document de référence (cf. Chapitre 2, section 2.1.1, « Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits », pages 70 à 71 et section 2.1.2, « Risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels », page 76).

Évolution des réglementations en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre

La capacité ou non à suivre cette évolution et à développer des produits se conformant à des standards environnementaux de plus en plus exigeants peut directement affecter les ventes futures du Groupe.

Pour guider les choix stratégiques du Groupe, les équipes Marketing Produits anticipent à moyen et long terme les tendances de marché liées à l'évolution de la réglementation et au changement des attentes des consommateurs.

Par ailleurs, Valeo a mis en place de longue date des équipes dédiées, par produit et par pays, au suivi des évolutions réglementaires. Ce suivi est intégré dans les outils de développement de produits et permet aux équipes R&D et Projets d'anticiper et de se conformer à la réglementation.

La capacité du Groupe à anticiper ces changements l'a conduit à bâtir une expertise en matière d'hybridation des véhicules (*micro-, mild-, full-, plug-in- hybrid*) qui lui permet d'offrir aujourd'hui des solutions technologiques indispensables au développement des véhicules hybrides et électriques, notamment en matière d'électrification de la chaîne de propulsion et de gestion thermique de la batterie (cf. Chapitre 1, section 1.1.3, « Le nouveau Valeo : plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable », pages 14 à 17). Ainsi, plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo réalisé en 2016 sont issus de produits contribuant, directement ou indirectement, à la réduction des émissions de CO₂.

Changement de comportement des consommateurs

Les changements climatiques, l'urbanisation croissante de nombreux pays, la volonté partagée des consommateurs et l'évolution des réglementations pour réduire les émissions de CO₂, fait naître une demande plus importante pour de nouveaux types de véhicules (hybrides, électriques, etc.) et de nouvelles formes de possession des véhicules (mobilité partagée, à la demande, etc.).

Ces nouvelles demandes sont un des moteurs du changement dans l'industrie automobile et du renouvellement de ses modèles techniques, économiques et financiers traditionnels.

Valeo a placé les nouvelles formes de mobilité au cœur de sa stratégie de développement de nouveaux produits et solutions de mobilité (décarbonée, autonome et connectée). Le Groupe s'appuie sur le travail d'identification des nouvelles demandes mené par son département Marketing Produits, combiné à une stratégie d'innovation collaborative (partenariats avec des *start-up*, nouveaux entrants du monde automobile, etc.).

Une solution telle que eCruise4U (section 4.2.2 du présent chapitre, « Valeo eCruise4U », pages 176 à 177) est un exemple de la capacité du Groupe à faire de ces nouvelles demandes de mobilité une opportunité.

Par ailleurs, les Directions Projets et R&D assurent un suivi constant de la capacité d'innovation du Groupe en la matière.

Valeo estime que les changements des comportements des consommateurs finaux sont un levier positif de croissance. Le positionnement d'équipementier automobile innovant de Valeo lui permet de répondre aux attentes du consommateur final pour une mobilité rendant sa vie plus facile, à coûts maîtrisés, en lien avec ses besoins et usages personnels et disponible à tout moment.

Intensification des événements naturels

La présence de Valeo dans des zones à risques de survenance d'événements naturels exceptionnels l'a conduit à mettre en place des mesures préventives détaillées au Chapitre 2, section 2.1.2, « Risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels », page 76.

(1) Article L. 225-37 du Code de commerce.

(2) Task Force on climate-related financial disclosure (groupe de travail international, rassemblant des experts de grands secteurs d'activités, d'organismes bancaires et de notation, ayant proposé un cadre méthodologique de reporting des risques et opportunités liés au changement climatique. Ce guide méthodologique, détaillé par secteur d'activité, vise à renforcer la pertinence et la transparence de l'information financière) ; CDP Climate Change (questionnaire extra-financier évaluant la transparence et la performance du développement durable d'entreprises, d'organisations, etc., intégrant une méthodologie de suivi des risques et opportunités liés au changement climatique).

Une reconnaissance de l'engagement de développement durable de Valeo

S'appuyant sur un déploiement transversal du développement durable et une communication respectant les principes de transparence, de rigueur et de pertinence, Valeo a vu sa performance extra-financière reconnue par diverses agences en 2016 ⁽¹⁾.

Organisation	Notation
CDP (Carbon Disclosure Project)	B (nouvelle méthodologie de notation)
MSCI ESG Rating	A Classé n° 2 des équipementiers automobile
OEKOM	Prime C+ Classé n° 3 parmi les fournisseurs de pièces automobile
RobecoSAM (DJSI)	80/100 <i>Industry leader</i> (classé n° 1 des équipementiers automobile)
Sustainalytics	84/100 <i>Leader</i>

L'initiative *Carbon Disclosure Project* (CDP) ⁽¹⁾ a évalué la transparence de la communication et la performance de Valeo en matière d'impact carbone avec la notation B pour l'année 2016 (sur la base de sa nouvelle méthodologie), supérieure de quatre niveaux (sur huit) à la note moyenne des entreprises participantes.

RobecoSAM ⁽¹⁾ a évalué l'ensemble des actions en matière de développement durable de Valeo (gouvernance, risques, R&D, environnement, social, sociétal, etc.), plaçant le Groupe à la tête du secteur des équipementiers automobile avec une notation de 80 sur 100 en 2016. Cette performance a été confirmée par l'attribution des prix « RobecoSAM Gold Class 2017 » et « RobecoSAM Industry Mover 2017 », et a permis à Valeo d'intégrer pour la première fois les indices DJSI (Dow Jones Sustainability Index) World (Monde) et Europe.



L'agence Sustainalytics ⁽¹⁾ a attribué une notation de 84 sur 100 en 2016 à l'action de Valeo en matière de développement durable, lui décernant ainsi le statut de *leader* parmi l'ensemble des équipementiers automobile et fabricants de pneumatiques.

Par ailleurs, en 2016, Valeo est également intégré dans plusieurs indices extra-financiers, notamment :

- DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Europe
- DJSI World
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe
- Euronext Vigeo Europe 120
- Euronext Vigeo Eurozone 120
- FTSE4Good Global Index
- Low Carbon 100 Europe
- MSCI ACWI Sustainable Impact Index
- STOXX® Global ESG Leaders.

(1) Pour la description de chaque agence, cf. Glossaire développement durable, page 450.

4.1.4 Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes

Une démarche multipartie prenante

Pour Valeo, groupe industriel et technologique mondial, les relations avec les différentes parties prenantes interviennent tout au long du processus productif : de la conception (centres de recherche, universités et ingénieurs), à la production (fournisseurs et employés) jusqu'à la commercialisation (constructeurs automobile et réseaux de distribution).

Pour l'année 2016, Valeo propose une lecture de sa politique de développement durable plus détaillée, sur la base d'une analyse de ses relations avec ses parties prenantes. L'analyse précise le type d'interlocuteur, les objectifs et les modalités de dialogue. Cette présentation sous forme de tableau (ci-après) s'inscrit dans une démarche responsable du Groupe, prenant en compte l'évolution de la filière automobile, la demande des parties prenantes et la volonté du Groupe de répondre aux attentes des grands référentiels internationaux en la matière.

► TABLEAU DES TYPES DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

	Parties prenantes	Objectifs des échanges	Exemples de réponses et modes de dialogue engagés
Clients	- Constructeurs automobile - Distributeurs	Concevoir, développer, produire et vendre des produits et systèmes innovants pour une mobilité durable	- Comités de pilotage technologique - Réunions clients - Études des tendances de marché
Collaborateurs	- Collaborateurs de Valeo - Associations professionnelles - Autorités administratives et gouvernementales - Institutions représentatives des entreprises - Institutions représentatives du personnel et des syndicats - Organismes de sécurité sociale	- Assurer un dialogue continu avec les collaborateurs - Assurer un dialogue continu avec les responsables des différentes organisations syndicales et professionnelles	- Enquête annuelle d'engagement auprès des salariés - Programme Diversité - Programme Mieux-Être au Travail - Négociations collectives - Dialogues avec les syndicats et les organisations patronales
Partenaires de Recherche et Développement	- Partenaires et sous-traitants de recherche - Start-up et accélérateurs de start-up - Sociétés de capital-risque - Laboratoires - Universités - Organismes publics indépendants - Organismes de certification et de contrôle	- Établir une coopération de Recherche et Développement à vocation industrielle - Organiser des transferts et échanges de compétences, de techniques et de savoirs	- Communications scientifiques (congrès et forum) - Recherche collaborative - Partenariats avec des universités et pôles de compétitivité - Organisations de journées technologiques - Participation à des plates-formes technologiques
Partenaires et fournisseurs	- Bailleurs/locataires - Fournisseurs - PME innovantes	Coopérer et co-construire dans le respect du droit de la concurrence	- Intégration des fournisseurs - Comités de sélection - Appels d'offres - Groupes de travail
Institutionnels	- Autorités publiques (États) - Commission européenne - Organisations internationales (ONU, FIT, IFC, OCDE...)	Dialoguer dans le respect des lois et des règlements nationaux, européens et internationaux, en matière économique, industrielle et sociale	- Communication sur le Progrès du Pacte Mondial (ONU) (1 fois par an) - Dialogues avec les autorités nationales - Dialogues avec la Commission européenne
Territoires	- Administrations locales - Collectivités territoriales - Associations - Société civile	Assurer la bonne interaction du développement du Groupe avec son écosystème territorial	- Dialogues avec les agences pour l'emploi - Dialogues avec les administrations locales - Dialogues avec les acteurs locaux (associations, ONG...)
Communauté financière et actionnaires individuels	- Actionnaires/Investisseurs institutionnels - Actionnaires individuels - Agences de notation financière et extra-financière - Banques - Assureurs - Commissaires aux comptes	Agir dans une démarche de dialogue basée sur la pertinence, la rigueur et la transparence de l'information relative aux résultats du Groupe	- Entretiens avec les investisseurs et les analystes (y compris ISR ⁽¹⁾) - Présentations des résultats financiers - Assemblée générale des actionnaires - Échanges avec les agences de notation financière et extra-financière - Site internet et outils digitaux (webzine, « Flash », lettres aux actionnaires, etc.)

(1) ISR : Investissement socialement responsable.

Dialogue avec les parties prenantes de la filière

Valeo a soutenu au sein de la PFA (Plateforme de la Filière Automobile) la mise en place d'un dialogue avec les parties prenantes, dont les deux premières éditions se sont déroulées en 2015 et 2016. L'objectif est d'inscrire son engagement au dialogue avec les parties prenantes dans une dimension de filière.

Aux côtés des principaux membres de la filière (Renault, PSA, Michelin, Plastic Omnium et Delphi France), Valeo a participé à un dialogue en plusieurs étapes pour l'édition de 2016, marqué par un atelier lors du Mondial de l'automobile (octobre 2016), une session préparatoire sur l'un des sites de Valeo, ainsi qu'une session plénière en janvier 2017. S'appuyant sur un panel rassemblant divers acteurs publics français, européens et d'organisations internationales, ainsi que des représentants des collectivités territoriales, ou encore d'entreprises privées du secteur automobile, des gestionnaires d'infrastructures ou de la planification urbaine, ainsi que des représentants de la société civile et des associations environnementales, la filière automobile française a souhaité pérenniser cette démarche lancée en 2015.

Ce dialogue a permis à la filière automobile française de dialoguer de manière ouverte sur l'ensemble des thèmes actuels autour de la mobilité automobile en France (impact carbone et pollution de la filière automobile, nouvelles formes de mobilité, rôle de la filière automobile dans les territoires, impact social de la filière, relation entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs, etc.).

Valeo, acteur d'une filière automobile durable

Acteur responsable du maintien de la filière automobile française, Valeo prend part au Fonds Avenir Automobile en tant qu'investisseur depuis sa création (anciennement nommé Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles Rang 2).

Le Groupe, ainsi que les autres équipementiers majeurs de la filière, ont soutenu les équipementiers de rang 2 et plus afin qu'ils puissent consolider leurs activités auprès de leurs clients.

Soucieux d'être un acteur présent dans les différentes instances de concertation de la filière automobile, Valeo participe activement aux groupes de travail nationaux, européens et internationaux :

- en France, Valeo a contribué à la création de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA), dont le but est d'améliorer la relation entre donneurs d'ordre et fournisseurs pour une meilleure relation entre la recherche et la production ;
- en Allemagne, Valeo participe à des groupes de travail du *Verband Der Automobilindustrie* (VDA), association allemande de l'industrie automobile ;
- au niveau européen, Valeo est impliqué dans la recherche collaborative et précompétitive européenne, par l'intermédiaire de l'*European Road Transport Research Advisory Council* (ERTRAC), plate-forme technologique de la recherche sur le transport terrestre de la Commission européenne ;
- dans un cadre stratégique mondial, Valeo est également membre du groupe de travail franco-chinois sur la filière automobile, piloté par les ministères de l'Industrie français et chinois ;
- aux États-Unis, Valeo prend part aux groupes de réflexion de la *National Highway Traffic Safety Administration* (NHTSA), agence fédérale des États-Unis d'Amérique chargée de la sécurité routière ;
- Valeo cherche à entretenir des relations avec les grandes villes comme apporteur de solutions pour une mobilité plus intelligente et décarbonée en vue de l'émergence des *smart cities*.

Valeo, partenaire responsable

Valeo a engagé depuis 2013 une démarche auprès de ses fournisseurs visant à mieux connaître l'état de leur démarche de développement durable à travers des critères économiques (optimisation de leur appareil de production), environnementaux (certification) et sociaux (droit du travail).

Cette évaluation participe au travail d'identification et d'accompagnement des fournisseurs dans leur démarche globale de développement durable et dans leurs relations commerciales avec le Groupe (cf. section 4.5.3 du présent chapitre, « Application des principes de développement durable dans les processus Achats », pages 240 à 244).

4.1.5 Référentiels

Dans un souci de transparence, la méthodologie du reporting environnemental, social et sociétal est détaillée à la section 4.6.1 du présent chapitre, « Méthodologie du reporting développement durable », pages 250 à 252). La validité de cette méthodologie, l'exhaustivité et la véracité des données sont contrôlées par un organisme tiers indépendant⁽¹⁾, dont le rapport figure à la section 4.8 du présent chapitre, « Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion », pages 265 à 267.

Pour faciliter la lecture et permettre le suivi des actions de développement durable du Groupe en lien avec les grands référentiels internationaux en la matière, Valeo a décidé pour l'année 2016 de dresser le bilan de son action sur la base des lignes directrices du GRI 4 – *Global Reporting Initiative*⁽²⁾ – au niveau Essentiel. Une table de correspondance entre le référentiel du *Global Reporting Initiative* (GRI 4) et les obligations de transparence des données environnementales, sociales et sociétales (Grenelle 2) est également disponible à la section 4.6.2 du présent chapitre, « Correspondance avec les référentiels nationaux et internationaux, pages 253 à 260.

(1) Conformément aux dispositions de l'article R. 225-105-2 du Code de commerce.

(2) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

4.2 Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations

Répondre efficacement aux demandes du marché d'aujourd'hui, penser l'automobile de demain, anticiper les futurs besoins des utilisateurs et en susciter de nouveaux grâce aux innovations et à la maîtrise des technologies, tels sont les fondements de la stratégie de Recherche et Développement de Valeo.

4.2.1 La politique de Recherche et Développement du Groupe

Enjeux

Les fondements et les enjeux de la politique de Recherche et Développement du Groupe

Les principes directeurs de la politique de Recherche et Développement

Afin d'assurer un positionnement de ses produits en ligne avec les attentes du marché et d'anticiper les besoins à venir, Valeo fonde sa politique de Recherche et de Développement sur des critères prédéfinis et complémentaires pour être :

- **anticipatrice.** Grâce aux études et analyses des grandes tendances sociétales, Valeo travaille sur des feuilles de route technologiques à un horizon de 10 ans qui permettent d'anticiper la demande future des consommateurs et d'établir ainsi les axes de développement clés pour le Groupe ;
- **intégrée.** Chaque projet de Recherche et Développement est réfléchi et orienté au regard des études sur les grandes tendances (*Megatrends*) effectuées. Les dernières innovations intègrent des bénéfices sociétaux et des critères d'éco-conception, réduisent la consommation d'énergie, diminuent les émissions de gaz à effet de serre et la consommation de matières premières des véhicules et proposent des aides à la prévention des accidents dans l'optique d'une mobilité durable et plus sûre ;
- **locale.** Les tendances et les besoins des clients sont étudiés d'un point de vue local. Ainsi, à travers l'étude de ses groupes tests de consommateurs, Valeo est capable de s'adapter aux besoins spécifiques de certains marchés (par exemple, les marchés émergents) et propose des innovations capables d'apporter une valeur ajoutée significative à ses clients ;
- **centrée sur le client.** Valeo effectue des enquêtes régulières et approfondies des futures tendances de consommation des clients finaux auprès de groupes de consommateurs. En analysant les résultats, le Groupe détermine les axes de travail qui permettent d'anticiper ces évolutions sociétales et de répondre ainsi à la demande future ;
- **collaborative.** Valeo travaille à des solutions collaboratives avec de multiples acteurs. Valeo privilégie les programmes de développement multipartites qui permettent un partage des savoir-faire, une diminution des coûts de développement et une plus grande implication de ses équipes techniques au travers de partenariats avec d'autres acteurs de la filière automobile, des universités et des centres de recherche, au sein de partenariats public-privé, ou en s'intégrant dans des programmes européens ou français.

Grâce à cette démarche globale, Valeo se veut être un réel catalyseur qui favorise l'émergence de solutions technologiques innovantes au sein de sa chaîne de valeur.

De l'analyse des grandes tendances de marché (*Megatrends*) au concept de véhicule de demain

Les tendances globales révèlent que la population mondiale va s'accroître, vieillir et s'urbaniser. L'analyse de ces tendances à venir détermine la stratégie future de Valeo. Elle permet d'anticiper les évolutions structurelles du secteur et de développer la capacité du Groupe à y répondre.

La mobilité urbaine va également évoluer dans les prochaines années. Les utilisateurs vont se servir de leur véhicule différemment (fréquence, distance, autonomie, partage), d'où une interaction différente des usagers avec les véhicules de demain.

D'autres facteurs sont également à prendre en compte tels que l'actualisation et l'évolution des législations dans le monde, notamment en Europe (émissions de CO₂ de 95 g/km en 2021) (cf. Chapitre 1, section 1.1.2, « Réglementations de plus en plus contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique », pages 11 à 12).

À la suite de ces analyses, Valeo a identifié les trois révolutions suivantes pour l'industrie automobile :

- **l'électrification de la chaîne de traction**, qui s'appuie notamment sur les tendances suivantes :
 - les technologies contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des émissions polluantes sont de plus en plus demandées par les constructeurs afin de se conformer aux futures législations et d'éviter des pénalités financières en cas de non-respect. Par ailleurs, dans les grandes économies industrialisées, en particulier en Amérique du Nord et dans l'Union européenne, les normes d'émission de CO₂ mais aussi d'autres polluants, tels que les oxydes d'azote ou les particules, sont renforcées. Les équipementiers automobile, Valeo en tête, et en particulier ses Pôles Systèmes de Propulsion (moteurs à combustion, moteurs électriques et transmissions) et Systèmes Thermiques (thermique habitacle et thermique moteur), ont un rôle capital à jouer auprès des constructeurs pour résoudre ces nouveaux défis et atteindre les objectifs réglementaires. Ainsi, pour l'année 2016, plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo sont issus de produits contribuant, directement ou indirectement, à la réduction des émissions de CO₂ ;

- l'optimisation des moteurs à combustion interne, grâce notamment à l'automatisation de la transmission (boîtes de vitesse à double embrayage, etc.) et au développement de nouvelles solutions d'électrification de la chaîne de traction, permet de réduire la consommation de carburant. Ainsi, les solutions d'hybridation de moyenne puissance (à 48V) offrent des possibilités d'électrification de la chaîne de traction à coût compétitif. L'électrification de haute puissance (tension supérieure à 60V), avec des véhicules électriques et hybrides rechargeables, permet d'apporter une contribution significative à la réduction des émissions de CO₂, ainsi que la possibilité de se déplacer à zéro émission, notamment en milieu urbain ;
- la réduction de la consommation de carburant n'est pas la seule piste pour réduire l'empreinte environnementale globale du véhicule. L'industrie automobile inscrit son développement de produits dans la maîtrise des consommations énergétiques et de la consommation de matières premières, notamment en plaçant l'éco-conception du véhicule au cœur de sa Recherche et Développement. L'emploi de matériaux recyclés, l'utilisation réduite de matériaux rares ou l'amélioration de l'empreinte carbone de la chaîne logistique sont des préoccupations constantes des équipes ; il en est de même de la réduction de masse de tous les produits conçus chez Valeo, préoccupation qui vise les objectifs de réduction des émissions de CO₂ et de réduction de l'empreinte environnementale ;
- la conduite autonome, connecté et intuitive :
 - à l'instar de l'électrification de la chaîne de traction, l'automatisation des véhicules va se généraliser de manière progressive (déjà présente sous forme partielle, *via* des systèmes de parking automatisés ou de fonctions avancées d'assistance au conducteur telles que le contrôle adaptatif de vitesse, l'assistance à la conduite dans les ralentissements, le freinage automatique d'urgence et l'alerte de franchissement de ligne). L'automatisation devra évoluer pour répondre à des situations plus complexes de la conduite urbaine, ou pallier à l'absence de couverture de connectivité dans certaines zones pour assister les véhicules dans leur mobilité autonome ;
 - la conduite automatisée s'accompagne nécessairement de la connectivité croissante des véhicules à leur environnement (véhicules, infrastructures, *cloud*). À l'image de la téléphonie mobile, la connectivité permettra demain l'émergence de nouveaux services de maintenance ou de mise à jour à distance des logiciels embarqués de manière sécurisée. La connectivité des véhicules est un des relais clé du soutien à l'autonomie des véhicules aux derniers niveaux (4 et 5) ;
 - afin d'informer et de rassurer le conducteur en particulier durant les phases de transition entre la conduite automatisée et la conduite manuelle, il sera nécessaire de développer une interface simple et fluide entre l'homme et le véhicule facilitant l'usage des fonctions d'automatisation.

Ces fonctions d'information et de communication entre le conducteur et le véhicule (appelées également interface homme-machine) sont également les solutions permettant l'usage de l'interface du véhicule pour d'autres activités (lecture de mails, etc.) pendant les phases de conduite autonome ;

- de nouveaux services autour de la mobilité :
 - face aux besoins croissants de mobilité, notamment dans les zones urbaines, les consommateurs se tournent de plus en plus vers l'utilisation de nouveaux services de mobilité. Ces nouveaux usages sont liés à la diffusion d'offres alternatives de transport, de possession des véhicules et de facilité d'usage du service. Ainsi, le covoiturage se diffuse et s'intègre désormais à l'offre de transports. L'autopartage, alternative à la voiture individuelle, ainsi que l'offre de services de transport avec chauffeur connaissent une croissance exponentielle ;
 - le déploiement de ces nouveaux services s'appuie en particulier sur le développement de plates-formes digitales de mise en relation. La technologie et les nouvelles offres de service sont mises au service d'une mobilité la plus efficace possible, optimisant le temps de transport, le prix, l'accessibilité, etc.

Le Groupe étudie les technologies de demain qui permettront à l'utilisateur de se reposer sur « l'intelligence » des véhicules. Valeo s'appuie sur son savoir-faire dans les technologies des capteurs et de la connectivité pour développer des systèmes d'aide à la conduite et d'avertissement des risques en situation de conduite. Ces systèmes auront un impact considérable sur la réduction des risques d'accident.

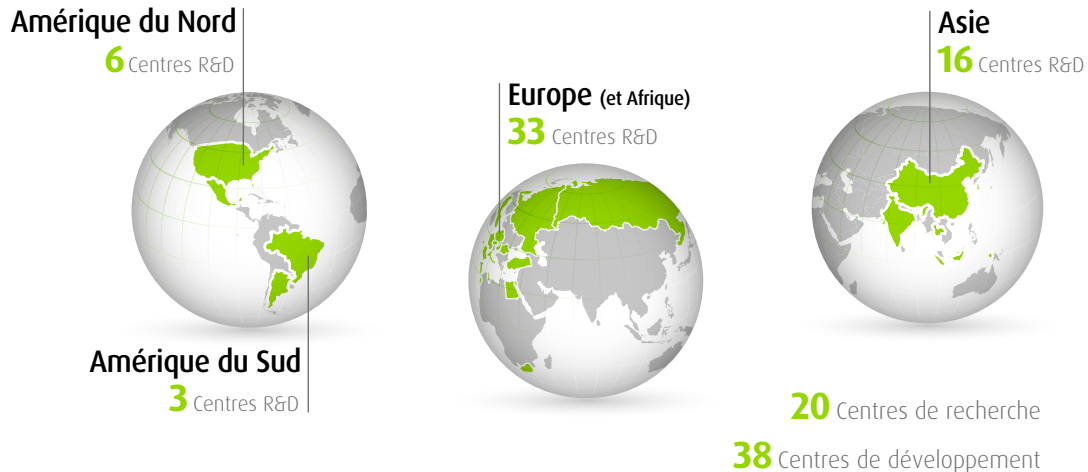
La feuille de route du Groupe en la matière s'appuie sur une analyse fine du besoin (limiter la conduite manuelle en situations astreignantes) et sur la capacité d'acceptation du consommateur final, avec la volonté d'introduire les technologies dans tous les segments de véhicules. Les cibles sont en particulier la prise de contrôle de la conduite par le véhicule lors de situations précises et astreignantes (conduite sur autoroute, conduite en embouteillages), et/ou à vitesse réduite (conduite en situation périurbaine) offrant une sécurité renforcée. Les systèmes développés se structurent autour des axes de la connectivité, de l'automatisation et de l'interface homme-machine, pour assurer à l'utilisateur un sentiment de simplicité et de sécurité, le plaçant alors en situation de « conduite intuitive ».

Ainsi, Valeo développe déjà des systèmes de stationnement automatique, des systèmes de freinage automatique qui se déclenchent en présence d'un obstacle ou d'un piéton repéré sur la chaussée et des systèmes de détection de franchissement involontaire de ligne blanche qui avertissent le conducteur. L'objectif est de proposer un ensemble de systèmes intelligents qui interagissent entre eux pour fournir une autonomie de décision aux véhicules eux-mêmes et garantir une sécurité accrue.

Démarche

Une organisation de la Recherche et Développement au service de l'innovation pour l'accompagnement de ses clients dans le monde

Présence mondiale de la Recherche et Développement en 2016



En identifiant cinq grands types de centres de Recherche et Développement et en favorisant le regroupement de ses activités par projets et par compétences, Valeo s'appuie sur une organisation fonctionnelle et opérationnelle grâce à laquelle chaque centre s'implique et contribue aux objectifs du Groupe :

- les centres de recherche travaillent sur la recherche fondamentale, l'ingénierie avancée et la création de nouveaux standards de produits. Ils sont actuellement au nombre de 20 ;
- les centres de développement adaptent les standards pour le compte des clients et coordonnent l'activité des équipes de lancement et de support et des bureaux clients. Ils sont actuellement au nombre de 38 ;
- les équipes de lancement et de support sont chargées du lancement des nouveaux produits et du support pendant toute la durée de production ;
- les bureaux clients travaillent auprès du client à la définition du produit et soutiennent les équipes projet ;
- les Centres de Services Techniques sont des centres transversaux qui détiennent des compétences spécifiques, en particulier pour le développement des logiciels et de l'électronique.

En 2014, Valeo a installé un bureau en Californie. Au cœur de la baie de San Francisco, cette implantation opère en avant-poste une veille prospective au sein de constructeurs automobile, de nombreuses autres industries dont l'électronique grand public, des universités et des start-up issues du vivier local. Les domaines d'activité de cette antenne sont centrés sur les sujets liés à la conduite intuitive, focalisés sur la recherche et l'innovation à travers des études avancées, des projets collaboratifs et des partenariats. En 2016, le Groupe a préparé l'ouverture du Centre technique de la mobilité de San Mateo en Californie.

En 2016, les équipes Recherche et Développement de Valeo ont géré 2 700 projets, résultat direct de la forte présence du Groupe sur tous les marchés automobile mondiaux.

Valeo maintient à un niveau élevé ses efforts en matière de Recherche et Développement et propose à ses clients, année après année, les meilleures innovations technologiques pour répondre à des besoins identifiés. L'effort brut de Recherche et Développement du Groupe est de 1,6 milliard d'euros en 2016, soit plus de 11 % de son chiffre d'affaires première monte.

Valorisation des talents dédiés à la Recherche et Développement : formation continue et adaptation locale

Au niveau mondial, le nombre de personnes travaillant pour la Recherche et Développement a augmenté de 18 % par rapport à 2015, passant de 11 620 à 13 700 en 2016. À fin 2016, fort de sa présence historique sur le territoire français où se situe une part importante de ses centres de recherche, le nombre de salariés dédiés à la Recherche et Développement s'élève à 3 342 personnes en France.

Un réseau d'Experts et des formations clés pour encourager l'innovation

Valeo a mis en place son propre réseau d'Experts qui comprend trois niveaux : « Expert », « senior Expert » et « master Expert » et compte 1 051 Experts (produits et processus de production). Cela correspond à une augmentation de 12 % par rapport à 2015 (938 Experts) et de 26 % par rapport à 2014 (835 Experts). Valeo leur confie un « mandat de recherche » pour une durée de trois ans. Ils sont notamment en charge de la définition et de l'explication des meilleures pratiques qui seront intégrées aux standards de conception destinés aux nouveaux arrivants. Ils ont un rôle moteur auprès des équipes et doivent diffuser leur savoir-faire dans le réseau.

Parallèlement au réseau d'Experts, Valeo assure une formation continue de ses ingénieurs pour encourager l'innovation à tous les niveaux. Ainsi, les heures de formation des ingénieurs en 2016 ont continué à augmenter par rapport à 2015.

► ÉVOLUTION DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION TECHNIQUE POUR LES TECHNICIENS ET INGÉNIEURS DES FILIÈRES TECHNIQUES ENTRE 2013 ET 2015

	2014	2015	2016	Évolution (2016/2015)
Heures de formation présentielle	156 600	161 231	205 208	+ 27 %
Heures de formation e-learning technique	4 250	9 902	21 336	+ 115 %
TOTAL DES HEURES DE FORMATION	160 850	171 133	226 544	+ 32 %

Valeo a intensifié la formation technique de ses techniciens et ingénieurs, passant de 171 133 heures de formation en 2015 à 226 544 heures en 2016, soit une augmentation de 32 %. Pour l'année 2016, on peut noter que l'augmentation de l'effort de formation à vocation technique a permis d'accompagner le déploiement massif et global des nouveaux outils de gestion de vie du produit ou PLM (*Product Life Management*). Cet effort de formation est d'autant plus nécessaire que la croissance des effectifs nécessite une intégration constante des populations d'ingénieurs nouvellement recrutées aux standards et outils de R&D et de gestion industrielle des projets de Valeo. Cette importante augmentation témoigne du rôle clé de la formation pour la Recherche et Développement au sein de Valeo, qui se positionne parmi les équipementiers les plus innovants au monde, en diffusant massivement auprès de ses équipes ses meilleurs standards et pratiques, notamment grâce aux Instituts Techniques Valeo (Valeo Technical Institutes). Ces formations sont désormais dispensées de manière croissante en *e-learning*, comme en atteste la croissance importante des heures de formation dispensées sous cette forme, en lien avec l'implantation mondiale du Groupe et le nécessaire partage des connaissances et des savoirs techniques. Ces formations se déroulent principalement via le puissant réseau d'Experts du Groupe et visent à assurer une formation de haut niveau dans les domaines des produits, des technologies et des processus de fabrication Valeo. Faisant intervenir des experts internes et externes, et proposant un large panel de formations aux équipes Recherche et Développement de Valeo, les Instituts Techniques, au même titre que le réseau d'Experts Valeo, constituent un élément majeur de la stratégie d'innovation du Groupe.

Des compétences locales pour répondre à la demande des nouveaux marchés

Valeo privilégie le recrutement local de ses ingénieurs afin qu'ils soient plus enclins à analyser les besoins des clients et des consommateurs locaux grâce à leur connaissance de la société, des modes de vie et des habitudes de consommation. Cela est vrai dans tous les pays d'implantation du Groupe et notamment dans les régions à fort potentiel de croissance telles que l'Europe Centrale et Orientale, la Turquie, la Chine, l'Inde, l'Asie du Sud-Est, les États-Unis et le Mexique.

Valeo accompagne les constructeurs dans ces évolutions et développe des innovations spécifiques pour répondre, dans une perspective de développement durable, à la demande de ces nouveaux marchés. La capacité d'adaptation du Groupe aux marchés locaux et à leurs besoins est un axe fort de son développement.

Valeo oriente sa Recherche et Développement vers des solutions de design à coûts compétitifs dans les pays à fort potentiel de croissance en s'appuyant sur une standardisation des pratiques, source d'efficacité et de qualité. Ainsi, les ingénieurs du Centre de Services Techniques de VIPL (Valeo India Partnership Limited) en Inde ont pour objectif le développement de projets à coûts compétitifs conçus pour des marchés spécifiques (Russie, Inde, Brésil, Chine...).

Performance

Indicateurs clés de la performance Recherche et Développement du Groupe

	2014	2015	2016	Évolution (2016/2015)
Frais de Recherche et Développement nets (en % du chiffre d'affaires)	5,4 %	5,5 %	5,8 %	+ 0,3 pt
Effectifs de Recherche et Développement	10 400	11 620	13 700	+ 18 %
Nombre de projets clients gérés	2 300	2 500	2 700	+ 8 %
Nombre de projets collaboratifs financés	> 50	> 50	> 50	N/A
Nombre de brevets déposés	1 108	1 406	1 840	+ 31 %
Part de l'innovation ⁽¹⁾ dans les prises de commandes	35 %	37 %	50 %	+ 13 pts

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Une démarche de Recherche et Développement reconnue : Valeo, un des premiers dépositaires de brevets

L'innovation est au cœur des activités de la Recherche et du Développement et elle est valorisée par des prises de commandes importantes et un portefeuille de brevets grandissant : en 2016, il était composé de 41 000 brevets dont 1 840 déposés au cours de l'année, soit 31 % de plus qu'en 2015, année déjà en forte croissance. Ainsi, Valeo est le premier déposant de brevets en France et la première société française pour le dépôt de brevets auprès de l'Office Européen des Brevets.

Récompenses : deux PACE Award en 2016

Valeo s'est vu décerner deux PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Award 2016 d'Automotive News pour le compresseur de suralimentation électrique (du Pôle Systèmes de Propulsion) et pour le condenseur à refroidissement par eau (du Pôle Systèmes Thermiques). Par ailleurs, le partenaire japonais de Valeo pour les systèmes d'éclairage, Ichikoh, a également reçu un PACE Award pour son module innovant d'éclairage à LED.

Ces reconnaissances s'inscrivent en continuité avec les PACE Award remportés les années précédentes, notamment avec l'alternateur à haut rendement en 2015, le système innovant

de recul en 2014 (*Innovative Back-Over Protection System*), le module d'admission d'air en 2013 (*Air Intake Module*), les systèmes d'essuie-glace (*Aquablade*®) en 2012, le système de parking autonome Park4U™ en 2008, le système de détection de feux (*Multi-Beam Radar* – MBR) en 2007, le module *micro-hybrid* StARS en 2006 et l'avertisseur de sortie de voie (*LaneVue*®) en 2005.

Faits marquants 2016

En 2016, Valeo a présenté ses principales innovations à l'occasion de plusieurs salons professionnels, notamment au CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas (États-Unis), au salon de Pékin (Chine), au Mondial de l'Automobile de Paris (France). Le Groupe a également participé, en sa qualité de groupe innovant, à des conventions Recherche et Développement à dimension internationale, comme le TRA – Transport Research Arena – de Varsovie (Pologne), ainsi que le Automated Vehicles Symposium (États-Unis) pour les plus connues. Valeo a également participé à des salons dédiés aux nouvelles technologies et nouveaux acteurs, comme le salon Viva Technology de Paris en juin 2016.

Pour la deuxième année consécutive, Valeo figure dans le classement de Clarivate Analytics (ex-Thomson Reuter) du « Top 100 Global Innovators ».

4.2.2 Des solutions moins émettrices de CO₂ et contribuant à la conduite autonome et intuitive

Enjeux

En ligne avec l'actualisation et l'évolution contraignante des législations à l'échelle mondiale (pour les normes européennes : émissions de 95 g de CO₂/km en 2021, amélioration de la sécurité EuroNCAP ⁽¹⁾), ainsi que les tendances du marché (cf. *supra*), Valeo conçoit, développe, produit et commercialise des produits et solutions contribuant à la réduction des émissions de CO₂ et à la conduite intuitive. Ces activités sont réparties entre les quatre Pôles du Groupe (cf. Chapitre 1, section 1.3, « Activités », pages 45 à 66).

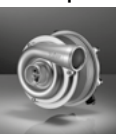
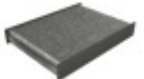
Démarche

Les prises de commandes de Valeo ont été constituées de 50 % d'innovations ⁽²⁾ en 2016. On appelle « innovations » les produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Les innovations présentées dans le tableau ci-après font partie en 2016 de la catégorie des prises de commandes innovantes favorisant une mobilité durable grâce à :

- la réduction de CO₂ ou d'émissions polluantes (dimension environnementale) : en 2016, plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo sont issus de produits contribuant, directement ou indirectement, à la réduction des émissions de CO₂ ;
- l'assistance à la conduite pour un véhicule plus sûr, plus connecté et plus autonome (dimension confort et sécurité de conduite).

► TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES INNOVATIONS ET DE LEURS IMPACTS

Innovation et caractéristiques techniques	Descriptif	Impact CO ₂ ou éco-conception	Assistance à la conduite pour un véhicule plus sûr, connecté et plus autonome
Hybride pour tous (incluant un alterno-démarrreur 48V) 	Hybridation des groupes motopulseurs (essence et diesel). Récupération d'énergie pendant les phases de décélération et de freinage. Coût du gramme de CO ₂ économisé grâce à ce système divisé par deux par rapport à un hybride actuellement sur le marché.	Réduction jusqu'à 5 à 10 % de la consommation de carburant selon les applications et les cycles de mesure.	
Compresseur de suralimentation électrique 	Élément clé du <i>downsizing</i> et <i>downspeeding</i> (techniques liées visant à apporter un maximum de couple à bas régime et d'optimiser la combustion) des groupes motopulseurs (essence et diesel). Couplé à un système micro ou <i>mild-hybrid</i> , il utilise l'énergie électrique récupérée en phase de freinage.	Avec une architecture 12V, économie de carburant jusqu'à 8 à 10 % grâce à une réduction de la cylindrée moteur. Combiné avec un système <i>mild-hybrid</i> en 48V, les économies peuvent aller jusqu'à 20 %.	Accélérations plus franches, dépassements plus sûrs.
Filtre très haute efficacité 	Filtre à haute efficacité contre les particules fines (< 2,5 µm) et les allergènes (lorsqu'il est imprégné d'actifs polyphénol dans sa version anti-allergène).	Réduction de la concentration des polluants toxiques dans l'habitacle des véhicules, par un filtre très haute efficacité PM 2.5, retenant presque 100 % des particules ultra fines (< 2,5 µm).	
Module d'admission d'air des moteurs thermiques 	Amélioration de la gestion de la combustion par une température mieux contrôlée en variations et plus basse.	Réduction potentielle de 2 à 3 % des émissions de NO _x sur les véhicules diesel grâce à une meilleure distribution cylindre à cylindre du mélange gazeux.	Réduction du temps de réponse du turbo (agrément de conduite) jusqu'à 500 ms.
Modules de gestion thermique des batteries 	Optimisation de la gestion thermique des batteries pour les véhicules hybrides et électriques.	Augmentation de l'autonomie du véhicule et de la durée de vie des batteries.	

(1) Euro NCAP fournit aux consommateurs une évaluation indépendante et réaliste des performances de sécurité des voitures européennes.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans.

Innovation et caractéristiques techniques	Descriptif	Impact CO ₂ ou éco-conception	Assistance à la conduite pour un véhicule plus sûr, connecté et plus autonome
Éclairage avant BiLED® 	Système d'éclairage 100 % LED possédant une seule lentille utilisée à la fois pour les feux de croisement et de route.	Gain de consommation électrique.	Meilleure visibilité et sécurité de conduite.
Remote Clean4U™ 	Amélioration du lavage du pare-brise par une fonction de commande à distance de <i>defrosting</i> (dégivrage du pare-brise en moins de 1 mn 30) et <i>debugging</i> (élimination des insectes) grâce à l'envoi du liquide lave-glace spécifique et au mouvement adapté des balais d'essuie-glace.	Cette fonction s'appuie sur l'usage d'un système d'essuyage AquaBlade® dont le bénéfice est la division par deux du volume de liquide lave-glace nécessaire, soit un gain de poids de 2 kg.	Amélioration de la visibilité en cas de pluie, distance de freinage améliorée. Fonction automatisée.
Valeo Mov'InBlue™ 	Système d'accès-démarrage permettant de verrouiller, déverrouiller et démarrer sa voiture, piloter ses applications à distance (usage de la technologie Bluetooth®) combiné à un service d'autopartage à destination des flottes d'entreprises.	Impact sur l'usage et la possession d'un véhicule. Simplification des solutions d'autopartage.	Usage des fonctions à distance, partage de clés.
Système de recul intelligent (Back-over Protection System) 	Système d'aide et de vision aux manœuvres arrière, par la combinaison de capteurs à ultrasons d'aide au stationnement et d'une caméra arrière.	Boîtier compact pour un poids et un coût réduits.	Détection des obstacles dans un champ de 4 m à l'arrière du véhicule pour un avertissement plus précoce des obstacles/dangers.
Système d'assistance au parking Remote Park4U™ 	Système d'assistance au parking capable de garer le véhicule en bataille, en créneau, de le faire entrer ou sortir d'un garage. Il permet de lancer la manœuvre et de la superviser <i>via</i> son smartphone.	Réduction de la congestion.	Aide au parking. Détection des obstacles. Fonction de parking automatisée.

Réalisations

Valeo 360AEB Nearshield

Valeo a développé un système complet de freinage d'urgence, lié aux nouvelles possibilités offertes par la vision 360° autour du véhicule qui permet de protéger les piétons se trouvant à proximité d'un véhicule effectuant des manœuvres à basse vitesse.

Des détecteurs composés de quatre caméras miniatures et de capteurs à ultrasons insérés dans les pare-chocs avant et arrière, procurent une couverture à 360° autour du véhicule. Non seulement ils avertissent d'un éventuel obstacle, mais ils entraînent surtout le déclenchement automatique de l'arrêt du véhicule. Cette technologie « élimine » les angles morts. Elle s'avère donc particulièrement utile pour des véhicules volumineux, de type S.U.V. ou *pick-up*, notamment lors des opérations de marche arrière.

Valeo 360AEB Nearshield utilise des fonctionnalités déjà existantes et installées dans la voiture, comme les avertisseurs sonores et les caméras de recul. Si le conducteur ne réagit pas aux alertes envoyées, Valeo 360AEB Nearshield intervient et freine le véhicule. Ses algorithmes permettent de prendre en compte des objets aussi bien statiques qu'en mouvement. L'innovation Valeo protège les piétons, la voiture et ses occupants.

Valeo eCruise4U

Valeo eCruise4U est un véhicule à conduite automatisée permettant de rouler en mode électrique à vitesse réduite.

Combinant un système de conduite automatisé avec un mode de traction hybride de 48V, Valeo eCruise4U réduit les consommations de carburant et les émissions de CO₂, tout en augmentant le confort de conduite.

L'innovation Valeo eCruise4U propose une expérience de conduite hybride automatisée, basée sur cinq briques technologiques développées par Valeo, associées dans un véhicule de série actuel :

- les capteurs de Valeo permettent au véhicule de voir l'intégralité de l'environnement dans lequel il évolue. L'association entre caméras et scanner laser procure la plus grande précision d'information dans toutes les conditions. Le LiDAR *Cocoon* de Valeo se compose de six scanners laser Valeo SCALA™ « ceinturant » la voiture ;
- la technologie Valeo Perception définit l'environnement qui encadre le véhicule et fournit les données nécessaires pour le contrôler ;
- la technologie Valeo de contrôle latéral et longitudinal du véhicule prend en compte le mode de motorisation, associant électrique et moteur thermique, et améliore le confort de freinage et d'accélération, sans à-coups ;

- le nouveau calculateur Valeo ADAS (Advanced Driver Assistance Systems) ECU (Electronic Control Unit) dispose d'algorithmes de fusion permettant d'analyser tous les signaux reçus *via* les capteurs, d'anticiper les événements et de contrôler le véhicule.

Le feu arrière Kinetic

Le feu Kinetic est un système d'éclairage arrière permettant de communiquer avec son environnement en affichant des pictogrammes ou des messages personnalisés. Une voiture en conduite automatisée équipée du système Kinetic peut informer le véhicule qui la suit d'une situation dangereuse repérée par ses capteurs : un freinage d'urgence, un piéton sur le point de traverser, etc.

La technologie Kinetic peut également être utilisée pour personnaliser son véhicule : il sera possible, par exemple, de choisir le scénario d'accueil (animation des feux arrière à l'ouverture des portes) en sélectionnant un pictogramme ou une animation prédéfinie.

Une vision innovante du module avant du véhicule

Lors de l'édition 2016 du Mondial de l'Automobile de Paris, Valeo a présenté en première mondiale une gamme de produits améliorant l'aérodynamisme de la voiture en permettant le dégagement d'espace à l'avant du véhicule et d'importantes économies d'énergie.

Cette approche complète de l'espace avant du véhicule s'appuie sur trois produits connexes qui concourent à l'aérodynamisme et la réduction de masse du véhicule :

- **Light Weight Bolster** : Valeo a conçu un *bolster* (traverse) en matériau composite innovant, à base de fibres continues pré-imprégnées de résine thermoplastique. Cette nouvelle technologie permet de réduire la masse de façon significative, sans entraver les performances de ses

composants : à résistance et à traction équivalentes, les composites à base de fibres de verre thermoplastique sont de 30 % à 40 % plus légers que l'acier et de 25 % à 30 % plus légers que l'aluminium ;

- **Active Grille Shutters** : ce système, qui ferme les grilles du radiateur situées à l'avant du véhicule lorsque la climatisation ne fonctionne pas au maximum, permet d'améliorer le coefficient de traînée aérodynamique de 9 % en moyenne et de diviser par deux la montée en température par grand froid ;
- **Compact engine cooling module** : ce module extrêmement compact inclut les dernières générations de radiateurs haute et basse températures de même qu'un condenseur innovant refroidi à l'eau qui offre un gain d'espace en face avant sans dégrader ni le confort, ni la consommation de la climatisation.

ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES À L'USAGE DES PRODUITS VALEO (SCOPE 3)

Conformément aux nouvelles demandes d'identification des postes d'émissions indirectes liées à son activité, le Groupe a estimé que le poste d'émissions liées à l'utilisation des produits Valeo était significatif dans son bilan carbone.

Souhaitant approfondir la méthodologie de calcul de ce poste d'émissions complexe à appréhender, notamment du fait de l'étendue des portefeuilles de produits de Valeo, le nombre de paramètres de calcul à prendre en compte et l'absence de méthodologie faisant référence, Valeo publiera dans le Document de référence 2017 une première estimation d'émissions de CO₂ résultant de l'usage de familles de produits principales dans ses quatre activités.

4

4.2.3 Ressources, matériaux et éco-conception

Enjeux

Poursuivant l'objectif de conception, de développement, de production et de commercialisation de produits intégrant les principes du développement durable, et en particulier le respect de l'environnement et de la santé et sécurité des utilisateurs des produits, Valeo a déployé à tous les niveaux de sa démarche Recherche et Développement un plan d'action visant à :

- réduire l'empreinte carbone de ses produits ;
- limiter les consommations de matières premières et les produits chimiques ;
- recourir à des matières recyclables et recyclées.

En lien avec l'objectif de réduction des émissions de CO₂ des véhicules (et de réduction de la masse des véhicules), Valeo s'est engagé dans une démarche d'éco-conception et de réduction des consommations de matières premières.

Démarche

La démarche d'éco-conception du Groupe s'appuie sur divers outils d'aide à la conception, mais aussi sur la création d'outils d'assistance au respect des obligations légales et réglementaires de lutte contre les substances dangereuses.

Les outils d'intégration de la démarche d'éco-conception

Valeo s'appuie sur des documents internes notamment la directive « EcoDesign standard » et les guides d'éco-conception par Ligne de Produits. Ces documents permettent aux ingénieurs d'évaluer, pendant le développement du projet, les impacts environnementaux majeurs des produits à toutes les étapes de leur cycle de vie :

- type, origine, nombre et quantité de matières premières ;
- production, emballage ;
- transport et distribution ;
- utilisation et entretien ;
- démontage, recyclage, réemploi, valorisation, élimination.

La directive permet surtout de prendre en compte les contraintes du développement durable dans l'utilisation des produits. Cette phase représente en effet 90 % des impacts totaux.

Afin d'assurer la diffusion et l'application de cette directive, Valeo a édité une « EcoDesign check-list » pour suivre la mise en place de ces critères dans les nouveaux projets. Cet outil simple d'utilisation permet de prendre en compte des critères d'éco-conception dès la phase amont des projets, d'en vérifier la bonne application et de mieux structurer le design des nouveaux produits autour des critères du développement durable.

Cette « EcoDesign check-list » est déployée depuis deux ans à tous les niveaux de la démarche de Recherche et Développement du Groupe et a pour vocation de répondre à :

- la réduction du CO₂ ;
- la recyclabilité des matériaux ou systèmes ;
- l'innocuité des matières.

Les équipes projets tiennent compte de cette *check-list* dans leur approche qualitative et quantitative, s'agissant des consommations électriques, de l'utilisation de matières dangereuses ou de la masse des composants, afin de réduire tout type de composant ou matière non profitable pour l'environnement ou pour le consommateur.

Elle permet également de répondre à l'évolution de la directive européenne VHU (Véhicules Hors d'Usage) ⁽¹⁾ qui, à partir du 1^{er} janvier 2015, a contraint les constructeurs automobile à un taux minimum de réutilisation et de recyclage de 85 % en masse du véhicule hors d'usage (VHU) et un taux de 95 % en cas d'élimination par incinération. Les constructeurs automobile sont donc de plus en plus exigeants avec leurs fournisseurs afin que le taux de recyclage des produits soit de plus en plus important. Les équipes R&D et projets collaborent étroitement avec les constructeurs pour anticiper et concevoir les produits et systèmes en fonction des circuits de recyclabilité et de valorisation des produits développés (en fonction des marchés, besoins locaux, etc.).

Au-delà de cette collaboration étroite avec les constructeurs, Valeo s'engage depuis de nombreuses années pour la seconde vie des produits, par son activité de rénovation de certains produits clés des gammes du Groupe (cf. section 4.5.4 du présent chapitre, « Accessibilité des produits de la rechange », page 245).

EXEMPLES DE RECYCLABILITÉ DE DEUX PRODUITS VALEO

- l'alternateur dernière génération Valeo (i-StARS) présente un taux de recyclage de 98,2 % et de valorisation de 99,5 % ⁽²⁾ (sur la base d'une évaluation interne) ;
- le compresseur de suralimentation électrique Valeo (e-supercharger) présente un taux de recyclage de 94,8 % et un taux de valorisation de 97,6 % (sur la base d'une évaluation interne).

Intégration des critères d'Analyse de Cycle de Vie (ACV) à travers l'« EcoDesign check-list »

Dans le secteur automobile, c'est au constructeur ou donneur d'ordre final qu'incombent les Analyses de Cycle de Vie (ACV). Les données consolidées des composants et des modules se retrouvent donc dans les ACV des constructeurs.

Grâce aux éléments listés et suivis dans sa base de données « EcoDesign check-list », le Groupe estime aujourd'hui que près de 80 % des informations nécessaires pour établir l'ACV d'un produit sont disponibles et répertoriées par le Groupe. Ces informations servent à créer et développer des produits moins impactants pour l'environnement.

La collecte et l'usage de ces informations sont gérées par le logiciel « Product Lifecycle Management » (PLM). Cet outil répertorie les composants des produits et des systèmes lors de leur conception et impose de respecter des normes internes clairement définies. Il est ainsi obligatoire de proposer une justification si un écart par rapport aux procédures est détecté (notamment lors de l'utilisation de matériaux non documentés). Ce recours aux standards de manière systématique témoigne de la détermination de Valeo à intégrer l'éco-conception (dont l'analyse de l'impact sur les émissions de CO₂) dès les premières phases de conception de tous ses produits.

Une Analyse de Cycle de Vie a été réalisée sur un feu LED antibrouillard. L'objectif était de comparer les projecteurs traditionnels à lampe à halogène aux nouveaux designs à LED en termes d'impacts environnementaux, tout au long du cycle de vie des projecteurs : phase de production (inclus LED et commande électronique), phase d'utilisation (consommation de carburant, émission de CO₂) et phase de recyclage/réutilisation en fin de vie. Le Groupe a acquis un savoir-faire significatif à travers cette analyse.

L'ACV n'est pas déployée sur la totalité de la gamme des produits de Valeo en raison de l'importance de son portefeuille de produits.

Méthodologie RAISE

Depuis 2010, le Groupe a développé une méthodologie, nommée RAISE, acronyme de :

- *Robustness* (robustesse) ;
- *Accountability* (fiabilité) ;
- *Innovation* (innovation) ;
- *Standards* (standards) ;
- *Expertise* (expertise).

RAISE a pour objectif de garantir la robustesse des produits et des processus Valeo. Des équipes dédiées (une par Groupe de Produits) s'y consacrent entièrement pendant toute la durée du développement, avec des missions bien précises :

- bâtir des standards simples à mettre en œuvre, à identifier, à vérifier, à comprendre et à apprendre. C'est un enjeu majeur pour garantir leur bonne application au sein d'un groupe comme Valeo qui compte de multiples langues et des cultures variées ;

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

(2) Le taux de valorisation se définit comme l'addition des taux de recyclage et de valorisation énergétique des produits.

- faire connaître les standards et les diffuser en interne. Volet majeur de son travail, la phase de transmission des savoirs doit notamment s'assurer que les standards sont disponibles dans une unique base de données mondiale (la base PLM ou « Product Lifecycle Management ») et que la formation à ces standards l'est également au sein des différents Instituts Techniques Valeo ;
- s'assurer de la bonne mise en œuvre des standards. Dans ce cadre, les équipes RAISE se rendent périodiquement sur le terrain pour mener des revues de conception sur les projets afin de s'assurer que les standards sont correctement mis en œuvre et pour bénéficier d'un retour d'expérience qui permettra, le cas échéant, d'améliorer les standards. Aspect fondamental, la méthodologie RAISE, désormais intégrée à la politique de Recherche et Développement de Valeo, repose sur une démarche collective.

À la fin 2016, plus de 8 000 standards Produit et Processus sont en place et maintenus au sein des différents Groupes de Produits. Ils sont appliqués au quotidien dans la conception des nouveaux produits et des processus de fabrication.

Par ailleurs, des programmes de formation spécifiques (principales formations RAISE : revues de conception, analyses de risques, fiabilité) sont déployés de manière continue au sein des équipes Recherche et Développement et Industrialisation pour étendre encore davantage leur utilisation.

C'est la meilleure garantie pour toutes les nouvelles équipes appelées à rejoindre le Groupe dans les prochaines années, de s'intégrer dans la démarche de croissance durable dans laquelle Valeo s'est engagé.

Règlement REACH

Le Groupe attache également une attention toute particulière à l'élimination des substances dangereuses de la composition des produits.

Le règlement communautaire, communément appelé REACH, met en place un système unique d'enregistrement (*Registration*), d'évaluation (*Evaluation*), d'autorisation et de restriction (*Authorisation and Restriction*) des substances chimiques (*CHemicals*). REACH vise à améliorer la connaissance des propriétés des substances chimiques fabriquées ou mises sur le marché de l'Union européenne, à assurer la maîtrise des risques liés à leur usage et, si besoin, à réduire ou en interdire l'emploi.

REACH concerne près de 30 000 substances sur les quelque 100 000 commercialisées en Europe. Parmi ces substances, 1 500 sont considérées comme particulièrement dangereuses et les autorités européennes ont commencé un processus de contrôle de leur utilisation. Ainsi, au 31 décembre 2013, 161 substances extrêmement préoccupantes (*Substances of Very High Concern*, SVHC) ont été identifiées par les autorités européennes compétentes. Progressivement, l'usage de celles-ci a été soumis à autorisation. Elles concernent en particulier des solvants, principalement utilisés dans les procédés de mise en œuvre des matériaux et des plastifiants ou employés pour assouplir les polymères et certains traitements de surface.

De par ses activités, Valeo est principalement considéré, au titre du règlement REACH, comme un utilisateur aval de substances chimiques. En tant que tel, Valeo doit, pour assurer la sécurité de son approvisionnement et de son activité, recenser les substances entrant dans la fabrication de ses produits ainsi que celles nécessaires au fonctionnement de son outil industriel.

Afin de garantir sa conformité avec la réglementation REACH, Valeo a mis en place une organisation spécifique et des outils appropriés.

Cette organisation s'appuie sur un responsable REACH et son équipe constituée d'un représentant de chaque Pôle. Ils décident ensemble de la stratégie du Groupe et de la diffusion de la politique et prennent les décisions concernant l'élimination des substances dangereuses dans les produits. Chaque entité concernée par le règlement REACH ainsi que chaque usine Valeo disposent d'un correspondant REACH : le Groupe s'est ainsi doté d'un réseau de responsables REACH pour chaque site et chaque Centre de Services Techniques. Les départements Recherche et Développement, Achats et Qualité Client ont été chargés de garantir la maîtrise de la connaissance des produits et d'assurer la communication avec les acteurs externes sur le sujet (fournisseurs, clients et autorités compétentes), *via* notamment l'outil IMDS (*International Material Data System*).

Le Groupe diffuse un ensemble de documents standardisés auprès des correspondants locaux du réseau REACH afin de renforcer la diffusion des standards Recherche et Développement en la matière et d'accompagner le travail de prévention et de réaction quant aux substances utilisées.

Parmi ces documents standards, Valeo a élaboré une base de données de référence dressant la liste des substances dont l'usage est interdit ou réglementé dans l'industrie automobile. Cette base de données a de nouveau fait l'objet de mises à jour en 2015 et en 2016. Elle fait la synthèse des réglementations applicables dans les différents pays où Valeo est implanté et des exigences formulées par ses clients constructeurs pour les substances entrant dans la composition des pièces et procédés de fabrication et de réparation.

De longue date, Valeo a mis en place une recherche approfondie de la présence potentielle de ces substances SVHC dans tous ses produits et a initié leur remplacement par des substances à plus faible impact environnemental. Valeo s'est fixé l'objectif ambitieux de ne plus utiliser de substances soumises à autorisation dans aucun de ses produits, sur aucun de ses marchés et, en travaillant avec ses fournisseurs, de rechercher systématiquement des solutions alternatives à l'usage de SVHC. En particulier, un plan de substitution des produits contenant du DEHP ⁽¹⁾, un phtalate largement utilisé en plasturgie, a été poursuivi.

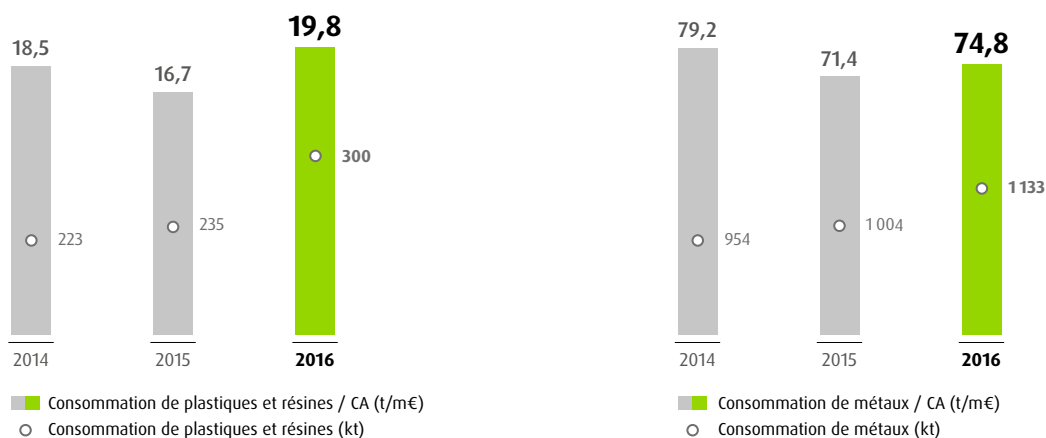
Valeo entend ainsi répondre aux inquiétudes des consommateurs liées à la présence de ces substances dans leurs véhicules, en les remplaçant progressivement.

(1) DiEthylHexyl Phthalate ou phtalate de di-2-éthylhexyle.

Valeo participe activement aux travaux menés par les associations professionnelles au niveau européen comme au niveau international. Le Groupe suit les recommandations du Guide de l'Industrie Automobile publié par la FIEV (Fédération des industries des équipements pour véhicules). Il participe au groupe de travail REACH de veille sur les substances dangereuses au sein du CLEPA (Association européenne des équipementiers automobile). Valeo est également actif au sein du groupe de travail dédié de la PFA (Plateforme de la filière automobile) qui vise à identifier les matériaux et les substances ayant un impact négatif sur l'environnement.

Performance

Consommation de matières premières



En 2016, la consommation de métaux (rapportée au chiffre d'affaires) a augmenté de 4,8 % par rapport à 2015. Dans un contexte de forte croissance du Groupe, cette évolution reste mesurée et s'explique par la croissance des volumes de production de produits consommateurs de métaux.

Cependant, en s'appuyant notamment sur les outils d'éco-conception déployés à l'ensemble du Groupe, Valeo a entamé une substitution progressive de l'usage du métal par des matériaux plus légers, comme les plastiques et les résines, dont la consommation a augmenté de 18,5 % en 2016 (rapportée au chiffre d'affaires) par rapport à 2015. L'usage de ces matériaux a un impact significatif sur la masse des composants et du véhicule.

Consommation de produits chimiques

La consommation de métaux lourds du Groupe est en diminution constante depuis plus de six ans : 8,3 tonnes en 2016, soit une diminution de 56 % par rapport à 2012.

La consommation de solvants chlorés a diminué de 7 % en 2016 (par rapport à l'année passée), passant de 205,2 tonnes en 2015 à 191,4 tonnes en 2016.

Ce travail permet d'anticiper l'évolution et de modifier en amont le choix des matériaux et des substances.

En lien avec l'exigence d'enregistrement au 31/05/18 faite par le règlement REACH à toutes les entités fabriquant ou important des substances entre 1 et 100 tonnes par an, et en ligne avec la méthodologie retenue par l'ACEA et le CLEPA ⁽¹⁾, Valeo a demandé à ses principaux fournisseurs identifiés de lui présenter les actions entreprises à cet effet. Une évaluation des plans d'action déployés sera réalisée par Valeo auprès des fournisseurs concernés courant 2017.

La consommation de produits cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction (CMR) rapportée au chiffre d'affaires a diminué de 6 % en 2016, en passant de 25,7 kg/m€ en 2015 à 24,1 kg/m€ en 2016. Son augmentation en valeur absolue, passant de 361,6 tonnes en 2015 à 365,1 tonnes en 2016, traduit une meilleure connaissance des produits utilisés par les sites et des changements de classification des produits par les fournisseurs de produits chimiques.

Matières consommées provenant de matériaux recyclés

Afin de réduire son empreinte environnementale, Valeo porte une attention particulière à l'utilisation de matières recyclées. Les achats de plastiques recyclés représentent 11 890 tonnes en 2016, soit une augmentation de 3 % en 2016.

(1) Position commune ACEA / CLEPA REACH Registration - 2018 Deadline, du 28 juin 2016.

4.2.4 Une approche partenariale de la Recherche et Développement.

Enjeux

Acteur global de la Recherche et Développement, Valeo est engagé dans une démarche partenariale avec divers acteurs. Fort de son positionnement d'équipementier de rang 1 dans la chaîne de valeur, le Groupe renforce ses partenariats en 2016 dans le contexte d'une industrie automobile au périmètre de services et produits proposés toujours plus vaste.

Démarche et réalisations

Valeo est engagé dans de nombreux projets de recherche, tant au niveau national que régional et international. Ces projets impliquent différents acteurs publics ou privés afin de faire avancer la Recherche et Développement dans le secteur automobile.

La démarche partenariale de Valeo est précompétitive et insérée dans un écosystème de recherche à la fois industriel et académique.

Des partenariats stratégiques industriels

Valeo participe, aux côtés d'acteurs engagés du secteur, à une démarche de collaboration économique et industrielle pour le secteur automobile.

En matière de mobilité autonome et connectée, Valeo est engagé depuis 2013 dans un partenariat de recherche sur l'assistance au pilotage et le véhicule autonome avec Safran. En lançant ce programme de recherche dédié à l'interface entre l'homme, la machine et son environnement ainsi qu'à l'automatisation, l'objectif des deux groupes est de mettre en commun leurs compétences et leurs savoir-faire afin d'accélérer le développement de produits innovants et d'ouvrir de nouveaux marchés. Ce programme de recherche a vocation à associer des instituts de recherche et des universités ainsi que des PME innovantes. En 2016, Valeo et Safran ont travaillé de manière conjointe sur l'ensemble des projets définis dans le cadre de leur coopération, notamment le projet Aware pour le développement d'un capteur de vision en conditions météorologiques difficiles, ou encore le développement d'un logiciel de reconnaissance faciale pour la détection du visage du conducteur.

En outre, en mars 2016, suite à un accord de partenariat fructueux, Valeo a acquis le groupe allemand **peiker** afin de renforcer le leadership du Groupe dans le domaine du véhicule autonome et connecté et de proposer de nouveaux systèmes télématiques dotés de fonctions de connectivité à haut débit et de cybersécurité.

En 2016, Valeo a également pris une participation de 50 % au capital de CloudMade, société spécialisée dans le développement de solutions intelligentes et innovantes pour l'automobile. Le savoir-faire de Valeo associé à la maîtrise de CloudMade du traitement des données de masse, de l'intelligence artificielle et des moteurs prédictifs, permettra à Valeo d'offrir aux constructeurs des produits radicalement innovants et une expérience utilisateur renouvelée dans les domaines de la conduite intuitive et du bien-être à bord.

De même, en 2016, Valeo et Capgemini ont entamé une collaboration qui a permis le lancement commercial de l'offre Mov'InBlue™, une solution de réservation et de gestion de flotte sécurisée basée sur la technologie de clé intelligente Valeo InBlue™ permettant le verrouillage, déverrouillage et démarrage de son véhicule depuis son smartphone. Cette coopération a été renforcée par une coopération entre Valeo et Gemalto pour sécuriser Valeo InBlue™ en 2016. Grâce aux solutions de Gemalto, les clés de voiture virtuelles sont envoyées de manière sécurisée sur les smartphones et y sont stockées avec un niveau élevé de sécurité, à l'instar des solutions de paiement mobiles, développées par les banques à travers le monde.

Par ailleurs, Valeo est entré en 2016 au capital de Navya, société française spécialisée dans le développement de navettes autonomes (en conditions réelles de circulation ou sur voie dédiée). Ce choix s'appuie sur des complémentarités de recherche en matière de mobilité autonome et connectée.

En matière d'électrification des véhicules, Valeo a créé une coentreprise consacrée aux systèmes de propulsion de haute tension avec Siemens en 2016. Valeo et Siemens donnent ainsi naissance à un leader mondial qui proposera une gamme de composants et de systèmes haute tension innovants et abordables. Le portefeuille des offres comprend des moteurs électriques, des prolongateurs d'autonomie, des chargeurs embarqués, des onduleurs et convertisseurs DC/DC, pour tout type de véhicules hybrides, hybrides rechargeables et électriques.

La stratégie d'*open innovation* ⁽¹⁾ et les liens avec les *start-up*

Valeo adapte sa manière d'innover en lui donnant l'agilité et la souplesse nécessaires pour pouvoir suivre au plus près les grandes tendances de la société et continuer à proposer à ses clients les produits les plus adaptés à leurs besoins.

Afin de renforcer cette stratégie d'innovation partagée avec d'autres acteurs, notamment ceux ayant des cycles de recherche différents, Valeo a intégré une dimension de collaboration avec les *start-up*, via divers canaux qui vont de la simple collaboration, avec des développements communs, à des acquisitions en passant par des prises de participation. Ainsi, Valeo a investi en 2016 dans CloudMade, start-up spécialisée dans le traitement des données de masse, l'intelligence artificielle et les moteurs prédictifs. Cette dynamique est un des axes clés de l'innovation du Groupe où les cycles de développement de plus en plus courts imposés désormais à l'industrie automobile requièrent de nécessaires adaptations.

Pour être mondialement connecté avec les écosystèmes de *start-up*, le Groupe a renforcé son écosystème d'*open innovation* au travers de prises de participation dans des fonds de venture capital, tels que Cathay Innovation particulièrement actif dans la baie de San Francisco, en Chine et en France. Cette initiative augmente la visibilité et l'attractivité de Valeo auprès des entrepreneurs de demain et enregistre d'ores et déjà un *deal flow* de l'ordre de 100 opportunités par mois.

(1) Cf. Glossaire de développement durable, page 450.

Valeo, acteur de la gouvernance d'organisations collaboratives institutionnelles

European Road Transport Research Advisory Council (ERTRAC)

ERTRAC est la plate-forme technologique officielle de la Commission européenne, dédiée à la recherche collaborative de l'industrie automobile, opérationnelle depuis plus de 10 ans. Elle est en charge d'orienter et de consolider la politique de recherche sur la mobilité terrestre (hors ferroviaire) auprès des instances de l'Union européenne.

Dans le cadre d'une gouvernance à *leadership* industriel, le principal objectif d'ERTRAC est d'orienter les acteurs du transport vers des solutions durables, écologiques et connectées à partir de feuilles de route de recherche validées par l'ensemble de ses parties prenantes. Cela implique une interaction partagée tant sur le contenu technologique que sur les choix sociétaux.

Cette plate-forme s'articule autour d'organisations publiques et privées (États, associations des villes centrées sur la mobilité, l'environnement et les consommateurs), des Directions Générales de la Commission européenne compétentes, des industriels (constructeurs, équipementiers) et d'organismes de recherche publics et privés.

En 2015, Valeo a contribué, par l'intermédiaire d'ERTRAC, à la formalisation, pour la première fois dans le monde, d'une feuille de route multipartite prenante sur l'automatisation des véhicules écrite par une plate-forme technologique, conformément aux enjeux stratégiques en matière de Recherche et Développement identifiés par Valeo et permettant ainsi de positionner la filière automobile européenne sur cette thématique. Il s'agit de la première feuille de route commune aux constructeurs automobile, aux équipementiers, aux fournisseurs de recherche, aux infrastructures, aux villes, aux utilisateurs, aux États membres et à la Commission sur l'automatisation des véhicules.

En 2016, ERTRAC a publié une feuille de route sur l'avenir des systèmes de propulsion pour véhicules légers et utilitaires en Europe. Ce travail a fait l'objet d'une réflexion commune partagée avec la Commission européenne.

ERTRAC a continué de donner des avis et des conseils aux appels à projet sur les thématiques suivantes, dans le cadre du plan pluriannuel de sujets de recherche pour l'Horizon 2020 ⁽¹⁾ :

- les moteurs à combustion interne (ICE – *internal combustion engine*) ;
- la sécurité routière (*road safety*) ;
- la compétitivité (*global competitiveness*) ;
- la mobilité urbaine (*urban mobility*) ;
- la logistique (*logistics*) ;
- les infrastructures (*infrastructures*) ;
- la recherche socio-économique et comportementale (*socio economic and behaviour research*).

En 2016, Valeo a continué à participer aux activités de plate-forme de recherche d'ERTRAC, en intervenant et en animant des sessions spécifiques lors du TRA (Transport Research Arena) 2016 à Varsovie, la grande rencontre annuelle de la recherche européenne sur la mobilité.

Pôles de compétitivité

Valeo s'investit dans la gouvernance des pôles et autres structures de coopération au sein desquelles le Groupe est un membre actif, à l'image de sa participation en France aux pôles de compétitivité comme Mov'eo qui couvrent tous les domaines stratégiques du Groupe.

En France, Valeo est également membre de l'Institut de Recherche Technologique SystemX et membre fondateur de l'Institut pour la Transition Énergétique, Vedecom. Plusieurs projets impliquant Valeo ont été lancés en 2014 dans ces deux instituts, que ce soit dans le domaine de l'électrification des véhicules (réduction des émissions de CO₂) ou de la conduite automatisée.

Valeo a pu contribuer à la proposition de thématiques couvrant les enjeux de recherche portant sur la décarbonation, le transport connecté et progressivement autonome.

Des projets collaboratifs

Dans les différents pays et les ensembles régionaux dans lesquels il est présent, Valeo prend part à des programmes collaboratifs de recherche au sein de la filière automobile.

L'année 2016 a été marquée par l'attribution de nombreux projets publics notamment au sein du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite :

- quatre projets soutenus par la Commission européenne : VI-DAS, Adas&Me, CARTRE, AutoPilot ;
- un projet franco-coréen lancé sous le pilotage du *cluster* Européen Eureka (DANGUN) ;
- attribution d'un financement important pour la réalisation du projet CAMPUS par le Commissariat Général à l'Investissement français ;
- attribution d'un financement pour le projet Vorreiter du Ministère Fédéral pour l'Éducation et la Recherche allemand.

Ces projets couvrent tous les domaines de recherche et d'innovation pour la conduite automatisée, pour la connectivité et pour le cockpit intuitif. Les équipes qui contribuent à ces projets sont basées sur les sites de Bietigheim et Kronach (Allemagne), Bobigny et Créteil (France), Séoul (Corée du Sud).

Valeo a également poursuivi sa collaboration à l'Institut Vedecom (ITE – Véhicule Décarboné et Communicant) en contribuant à quatre projets : véhicule à conduite déléguée, robustesse des systèmes, acceptabilité de la conduite déléguée et nouveaux espaces physiques pour l'éco-mobilité. Les livraisons de capteurs se sont poursuivies en 2016, et leur intégration sur les véhicules de Vedecom est pleinement opérationnelle. Les synergies entre Valeo et Vedecom ont également été renforcées par les financements obtenus sur les projets européens Adas&Me et AutoPilot.

(1) Programme-cadre n° 8/FP8 : les Programmes-cadres pour la recherche et le développement technologique (PCRD), appelés aussi Programmes-cadres ou en abrégé FP (du sigle anglais Framework Programme), sont des programmes de financement créés par l'Union européenne en vue de soutenir et d'encourager la recherche européenne à des fins de soutien à la compétitivité de l'industrie européenne.

Campus

Dans le cadre du PIA 2 (Programme d'Investissement d'Avenir), programme de soutien de la France à la R&D, Valeo a obtenu un soutien de financement au projet CAMPUS (*Connected Automated Mobility Platform for Urban Sustainability*), qui vise à concevoir les fonctionnalités d'un véhicule automatisé de niveau 3 adapté aux usages urbains, économe et intégrant les moyens de communication sécurisés.

Ce projet a été lancé en partenariat avec Gemalto, leader en solutions sécurisées pour la connectivité des véhicules, Inria, laboratoire de robotique appliquée aux systèmes de transport intelligent, Invia, PME spécialisée dans les solutions sécurisées sur puce, Safran, apportant son savoir-faire en matière de sécurité des véhicules et de l'identification du conducteur et Valeo, pour son activité de véhicule automatisé et connecté.

Ce projet vise à travailler sur les briques technologiques clés nécessaires au niveau 3 d'automatisation des véhicules, telle que la localisation sûre et robuste dans un environnement complexe, les calculateurs avec algorithmes, mais également l'ajout de nouvelles fonctionnalités pour une mobilité décarbonée et l'optimisation de l'efficacité énergétique du véhicule (liant l'anticipation du niveau de circulation à l'optimisation du groupe de propulsion).

Ce projet devrait permettre à l'ensemble des partenaires de se positionner dans leur secteur respectif avec des compétences renforcées.

Des partenariats académiques multiforme

Valeo participe à des initiatives multisecteur et met à disposition ses compétences dans différents partenariats ou organismes. Ces partenariats permettent de créer et diffuser des standards de qualité et de performance environnementale exigeants et stimulants pour le secteur.

Des partenariats académiques diversifiés

La recherche collaborative revêt une importance croissante pour Valeo. En effet, les périmètres scientifiques et technologiques des différents systèmes qui composent un véhicule s'élargissent et de nouveaux domaines sont à prendre en compte.

Le véhicule autonome intègre, au-delà de la stricte technique de la conduite automatisée (traction, freinage, direction), la détection et l'analyse de l'environnement du véhicule (capteurs, intelligence embarquée), l'interaction du conducteur avec le véhicule (interface homme-machine, comportement humain) et la communication du véhicule avec son environnement (localisation, liaison avec les smartphones, communication, etc.).

De nouvelles expertises sont requises au-delà même du monde automobile industriel et Valeo met à profit ses nombreuses collaborations pour progresser plus efficacement et plus rapidement. Ces coopérations impliquent le monde scientifique, de jeunes entreprises innovantes (fournisseurs de technologie) ainsi que des constructeurs automobile qui sont les partenaires privilégiés et naturels au sein de l'écosystème d'innovation développé par Valeo.

La recherche collaborative passe par des coopérations académiques et scientifiques qui prennent principalement les formes suivantes :

- encadrement et financement de thèses ;
- projets bilatéraux ;
- projets collaboratifs multipartenaire aidés par l'État ;
- chaires universitaires.

Ces coopérations scientifiques (avec des universités, des écoles d'ingénieurs ou des organismes de recherche) sont nombreuses en Europe (France et Allemagne notamment) et se développent également au-delà au rythme des implantations locales du réseau de Recherche et Développement de Valeo (en Inde, en Chine et en Égypte pour les plus récentes).

Valeo a noué des partenariats académiques et scientifiques en 2016 en ligne avec les enjeux globaux sur la mobilité identifiés par le Groupe (la réduction des émissions de CO₂ et la conduite intuitive).

En 2016, Valeo a inauguré un laboratoire de R&D spécifiquement dédié aux dernières technologies de batteries en partenariat avec l'université de Shanghai JiaoTong (Chine), dans le but d'anticiper les évolutions futures du domaine afin d'apporter les solutions technologiques appropriées au marché asiatique et mondial.

Financement de thèses

Le Groupe assure le financement de plus de 50 thèses, traitant notamment de nouveaux matériaux ou de technologies, de nouveaux outils, de méthodes de calcul et de simulation, d'architectures système ainsi que de l'optimisation des composants.

Soutien ou création de chaires universitaires

Les partenariats noués dans le cadre des chaires académiques visent à :

- faire émerger des activités de recherche et d'innovation à fort potentiel de valorisation ;
- stimuler la formation par la recherche ;
- offrir des opportunités de carrière aux enseignants-chercheurs qui favorisent la mise en place de projets dans une logique d'exploitation des résultats ;
- doter les établissements publics de recherche de moyens pour investiguer des domaines stratégiques pour l'industrie.

Valeo s'est ainsi associé à des universités et organismes publics de recherche pour la création des unités de recherche et d'enseignement suivants :

- une chaire de recherche internationale sur la conduite automatisée, baptisée « Conduite automatisée – Drive for You », qui réunit des équipes du Centre de Robotique Mines ParisTech, l'Université de Shanghai Jiao Tong (Chine), l'Université de Berkeley (Californie) et l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse), en partenariat avec PSA Peugeot Citroën et Safran. Avec un budget de 3,7 millions d'euros de la part des industriels, cette chaire vise, en matière de conduite automatisée, à faire progresser la connaissance sur les véhicules automatisés, à développer des dispositifs d'intelligence embarquée et à faire rouler des véhicules automatisés sur trois continents (Asie, États-Unis, Europe) ;

- une chaire visant le véhicule décarboné, appelée « Matinnov », en partenariat avec l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et l'Agence Nationale de Recherche (ANR), dont les axes de recherche sont les matériaux innovants et la fiabilité des matériaux et systèmes pour la mécatronique ;
- une chaire industrielle d'enseignement et de recherche sur les systèmes d'éclairage embarqués, appelée Chaire ELS (*Embedded Lighting Systems* – systèmes d'éclairage embarqués), qui réunit, autour de l'ESTACA (École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile), l'Institut d'Optique Graduate School, la Strate École de Design, les constructeurs Renault et PSA Peugeot Citroën ainsi que l'équipementier Automotive Lighting Rear Lamps. Cette chaire vise au développement d'une expertise et d'une filière de compétences dans le domaine de l'éclairage intérieur et extérieur appliqué au domaine du transport ;
- une chaire académique nommée « IoT » (internet des objets) lancée en 2016 par la grande école de commerce ESCP Europe en partenariat avec Valeo et Schneider Electric. Elle a pour vocation de développer une meilleure compréhension des enjeux Business et Managériaux liés à l'évolution du digital et au développement des objets connectés. Son objectif est de développer des enseignements et de la recherche de haut niveau ancrés dans les attentes des entreprises. Grâce à un partenariat d'ESCP Europe avec une université chinoise, les activités de la Chaire (enseignements, projets, journée d'échanges, etc.) se dérouleront à la fois en Europe et en Chine. Cette présence dans deux zones donnera l'opportunité de comparaisons multiculturelles concernant les attentes, les usages et les conceptions des objets connectés.

VALEO INNOVATION CHALLENGE

Pour la troisième année consécutive, Valeo a lancé en 2016 le concours Valeo Innovation Challenge destiné aux étudiants d'universités et aux ingénieurs du monde entier leur permettant de devenir les acteurs de l'innovation automobile en imaginant l'équipement qui rendrait, entre aujourd'hui et 2030, la voiture plus intelligente et plus intuitive.

Pendant quatre mois les participants ont constitué des équipes de deux à cinq personnes maximum, avec la possibilité d'adjoindre à leur équipe les compétences d'étudiants d'autres disciplines comme le design, la sociologie, la philosophie, l'urbanisme, l'architecture, la biologie, etc. Plus de 1 300 équipes, issues de 65 pays distincts, se sont inscrites pour proposer et développer des solutions audacieuses et révolutionnaires pour l'automobile de 2030.

Afin de sélectionner les 20 meilleurs projets, 60 Experts de Valeo ainsi que des scientifiques indépendants ont évalué les propositions reçues, en suivant les critères de sélection suivants :

- caractère audacieux, innovant et original du projet ;
- enjeux et pertinence du problème traité et prise en compte des attentes sociétales ;
- qualité de présentation du dossier ;
- connaissance des éléments techniques associés ;
- faisabilité et réalisation de la maquette.

C'est ainsi que 24 équipes issues de 13 pays ont été nommées pour la phase de maquettage. Valeo a attribué 5 000 euros à

chacune d'elles afin de leur permettre de réaliser un prototype fonctionnel en quatre mois.

Après une deuxième notation faite par des experts du Groupe et des scientifiques indépendants, Valeo a dévoilé les huit équipes sélectionnées pour soutenir leur projet à Paris face au jury international. Cinq pays de trois continents différents étaient représentés par les équipes retenues : le Japon, la France, la Turquie, les États-Unis et l'Allemagne.

De très nombreux projets originaux, innovants, variés et de grande qualité ont été examinés par les Experts du Groupe. Les solutions techniques présentées ont fait apparaître, en fonction des pays, des préoccupations sociétales spécifiques, comme la sécurité et la réduction d'énergie, ou encore la vie à bord du véhicule.

Le premier prix, de 100 000 euros, a été décerné de manière *ex aequo* à l'équipe turque de l'université d'Anadolu, qui a proposé une nouvelle caméra à infrarouge haute sensibilité, et à l'équipe française de l'École des Mines pour un système d'alerte à l'ouverture dangereuse des portes d'un véhicule.

En octobre 2016, après près d'un an de travail, le jury, présidé par Jacques Aschenbroich et composé de personnalités du monde scientifique et de dirigeants de Valeo, a distingué les équipes lauréates et donné le coup d'envoi de la quatrième édition du « Valeo Innovation Challenge » qui récompensera l'innovation technologique ainsi que le projet présentant de nouveaux modes d'utilisation de la voiture.

4.2.5 Sécurité et utilisation des données informatiques

Enjeux

Le système d'information et les données qu'il contient sont un outil important pour le bon fonctionnement du Groupe. Il s'agit du capital immatériel constitué de la stratégie de Recherche et Développement, du savoir-faire, de la créativité et des brevets du Groupe qui en résultent. Le protéger est donc un enjeu majeur pour Valeo.

Démarche

Les risques sont nombreux et peuvent causer des dommages de divers ordres (économiques, opérationnels, juridiques et d'image). Le Groupe est soumis à de nombreuses réglementations concernant son activité et les données personnelles de ses employés, vis-à-vis desquelles il doit se maintenir en totale conformité.

La sécurité du système d'information est aujourd'hui d'une importance capitale car elle permet d'offrir un bon niveau de qualité de service mais aussi de rassurer les clients et les partenaires, par la capacité à anticiper, à réduire les vulnérabilités et à gérer les incidents et risques majeurs qui surviendraient.

Afin d'appréhender ces risques et ces menaces, la sécurité des systèmes d'information a été renforcée par le recrutement en 2016 du Directeur de la Sécurité de l'Information du Groupe (cf. Chapitre 2, section 2.1.1, « Cybersécurité et risques de défaillance des systèmes d'information », page 72).

La protection de ce patrimoine, qu'il soit informatique ou informationnel, dépend de la mise en place des mesures techniques les plus avancées et constamment actualisées. Ces mesures techniques n'ont de sens que si chaque collaborateur de Valeo contribue au quotidien à cette démarche, par sa compréhension des enjeux et des menaces, sa vigilance, sa discrétion, son implication pour la réduction des vulnérabilités, son devoir d'alerte. Face à l'émergence des nouveaux usages (réseaux sociaux, smartphones, mobilité, etc.) et des nouveaux risques (cyberattaques, criminalisation des attaques en tous genres, etc.), Valeo prend en compte le facteur humain dans toute sa dimension. Le personnel Valeo a accès aux informations qui lui sont nécessaires mais pas à l'ensemble des données disponibles dans le Groupe.

Réalisation de l'année

Pour cela et compte tenu de la digitalisation de plus en plus profonde de l'entreprise, Valeo a approfondi en 2016 un vaste plan de sensibilisation à la sécurité informatique auprès de ses employés dans le monde. Une nouvelle Charte Valeo d'Utilisation des Technologies de l'Information (NTIC) et un document intitulé « Politique Valeo de Confidentialité, Image et Médias Sociaux » ont été distribués à l'ensemble des employés du Groupe sur ce sujet depuis fin 2015. Cela a été renforcé par le déploiement en 2016 de formations en ligne à la sécurité informatique.

Les employés connectés au système d'information de Valeo ont également reçu une brochure « Mon livret sur la sécurité informatique » organisée par grande problématique, comme par exemple « Travailler en mobilité », qui a pour objectif de sensibiliser au travers de faits divers, aux risques induits par de mauvais comportements humains et de transmettre les bonnes pratiques pour les éviter.

Perspectives

En 2017, Valeo va approfondir les problématiques de sécurité des données et des systèmes d'information, en lien avec l'automatisation et la connectivité progressives des lignes de production (« Usine du futur » ou « usine 4.0 », détaillée au Chapitre 1, section 1.2.3, « Automatisation et digitalisation », page 41).

4.3 Gestion et performance environnementale des sites Valeo

4.3.1 La politique environnementale

Depuis près de 30 ans, Valeo démontre sa volonté de limiter l'impact de ses activités sur l'environnement. Le Groupe inscrit ses engagements environnementaux dans sa Charte environnement élaborée par la Direction **Risques Assurances Environnement** (DRAE). Ces engagements sont également formalisés comme suit dans la Charte de développement durable du Groupe :

- garantir la conformité des activités avec les législations applicables et les accords internationaux ;
- déployer sur tous les sites le système de management de l'environnement ISO 14001 ;
- améliorer la performance environnementale des procédés ;
- optimiser les transports des personnes et des produits afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- limiter l'usage des ressources naturelles et favoriser l'utilisation des ressources et des énergies renouvelables ;
- supprimer l'utilisation des substances dangereuses pour l'environnement ou la santé.

DATES CLÉS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DU GROUPE

- Début des années 1990 : définition de la Politique environnementale
- 1991 : lancement du programme d'audits Environnement
- 1997 : premier site du Groupe certifié ISO 14001
- 1998 : Manuel de gestion des risques et Charte environnement
- 2001 : déploiement d'un outil de reporting environnemental centralisé
- 2004 : adhésion au Pacte Mondial de l'ONU
- 2008 : Charte de développement durable
- 2013 : premiers sites du Groupe certifiés ISO 50001
- 2015 : définition de nouveaux objectifs environnementaux 2016-2020
- 2016 : Valeo intègre les indices World et Europe du Dow Jones Sustainability Index DJSI
- 2017 : création du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise au sein du Conseil d'administration

Cartographie industrielle et principaux enjeux environnementaux des sites

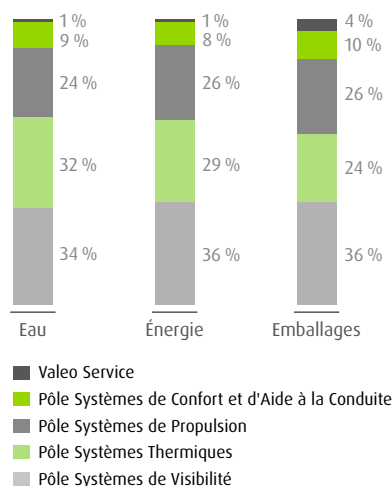
Les activités industrielles des sites du Groupe sont de natures différentes et présentent donc des risques distincts vis-à-vis de l'environnement. La DRAE, dans le cadre de sa politique de gestion des risques, a réalisé une cartographie des activités industrielles du Groupe et déterminé les principales émissions et consommations des Pôles et de Valeo Service en vue de cibler au plus près les enjeux environnementaux des sites.

	Nombre de sites	Systèmes de Confort et Aide à la Conduite	Systèmes de Propulsion	Systèmes Thermiques	Systèmes de Visibilité	Valeo Service
Activités industrielles	120	19	27	34	31	9
Assemblage/Montage	107	19	26	32	29	1
Usinage	69	6	22	19	20	2
Injection plastique	54	12	3	17	22	0
Traitement par la chaleur (fours, étuves)	75	10	23	20	21	1
Peinture ou vernis	53	11	11	9	22	0
Soudage	64	9	20	16	18	1
Utilisation d'huiles évanescences (émettrices de COV ⁽¹⁾)	26	2	6	15	3	0
Dégraissage (nettoyage de surface)	48	5	13	17	13	0
Traitement de surface (modification des propriétés de la surface d'une pièce)	30	1	6	4	19	0

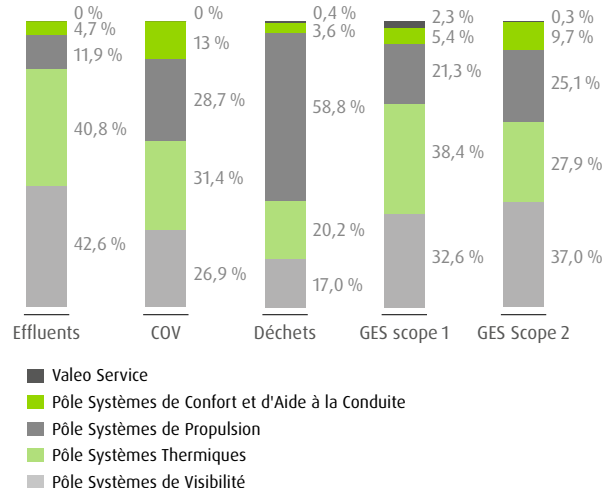
(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Les deux graphiques suivants présentent la répartition des consommations de ressources et des émissions des Pôles et de Valeo Service qui reflètent l'analyse de la cartographie industrielle.

Répartition des consommations de ressources



Répartition des émissions, rejets et déchets



Ce graphique montre que les Pôles Systèmes Thermiques et Systèmes de Visibilité représentent environ les deux tiers de la consommation des ressources du Groupe et confirme la faible consommation de ressources du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite et de Valeo Service.

Au même titre que la consommation de ressources, les Pôles Systèmes Thermiques et Systèmes de Visibilité sont les plus gros émetteurs du Groupe. Toutefois, on note que le Pôle Systèmes de Propulsion est de loin le plus gros producteur de déchets.

Les deux graphiques ci-dessus montrent que les Pôles Systèmes de Propulsion, Systèmes Thermiques et Systèmes de Visibilité regroupent les activités industrielles les plus consommatrices de ressources (eau, énergie, emballages) et également les plus susceptibles de produire des rejets (effluents, composés organiques volatils, déchets et gaz à effet de serre). Le Pôle Systèmes Thermiques (du fait de l'utilisation d'huiles évanescences émettrices de composés organiques volatils) et le Pôle Visibilité (du fait de l'utilisation de peintures et de vernis) sont de loin les plus gros émetteurs de COV ⁽¹⁾ du Groupe.

4

Principaux enjeux environnementaux de Valeo

Sur la base des enjeux identifiés lors de l'analyse de matérialité et de la cartographie ci-dessus, on peut répartir les enjeux de Valeo par Pôle de la manière suivante :

Enjeux/Pôles	Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Pôle Systèmes de Propulsion	Pôle Systèmes Thermiques	Pôle Systèmes de Visibilité	Valeo Service
Énergie et sobriété carbone de la production		- Consommation d'énergie - Émissions indirectes de GES ⁽¹⁾	- Consommation d'énergie - Émissions directes et indirectes de GES ⁽¹⁾	- Consommation d'énergie - Émissions directes et indirectes de GES ⁽¹⁾	Émissions de GES ⁽¹⁾ liées au transport des produits
Rejets et déchets	Émissions de COV ⁽¹⁾	- Émissions de COV ⁽¹⁾ - Gestion des solvants chlorés - Production de déchets	Gestion des fluides frigorigènes	Émissions de COV ⁽¹⁾	
Transport et Logistique				Consommation d'emballages	Consommation d'emballages
Eau		Consommation d'eau	Consommation d'eau	Consommation d'eau	
Biodiversité					

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Une volonté de transparence

Dans un souci de transparence et d'ouverture envers ses parties prenantes, notamment les investisseurs et les actionnaires, la Direction Générale de Valeo présente les principaux résultats environnementaux du Groupe lors de l'Assemblée générale annuelle. Par ailleurs, Valeo répond régulièrement à des sollicitations d'organismes nationaux et internationaux portant sur ses performances extra-financières.

La performance environnementale de Valeo est évaluée par des agences de notation extra-financière internationales (cf. section 4.1.3, « Une reconnaissance de l'engagement de développement durable du Groupe », page 167).

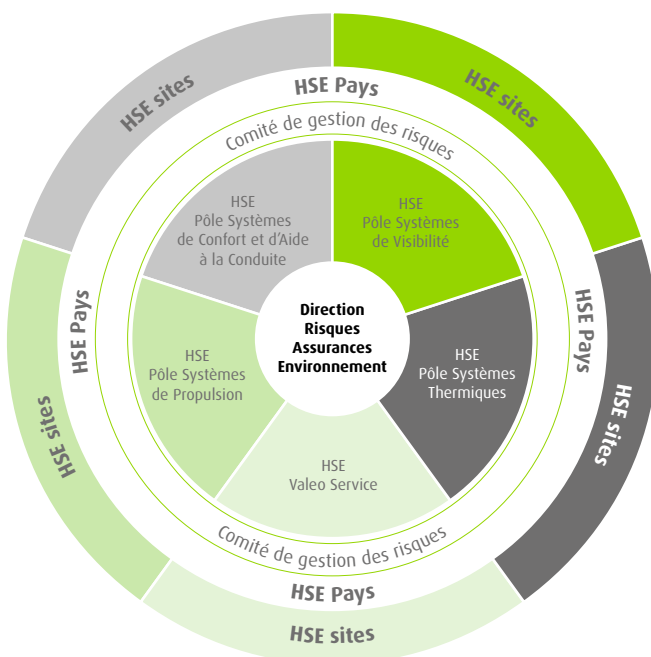
Le Groupe porte une grande attention à l'évolution de ses notations d'une année sur l'autre dans une optique d'amélioration continue de son reporting environnemental. Valeo prend en compte toutes les remarques de ces agences et poursuivra en 2017 ses efforts de transparence.

Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Le Groupe s'est doté de moyens humains et matériels pour assurer la conformité des sites aux réglementations en vigueur et aux standards internes, pour maîtriser leurs impacts environnementaux et améliorer leur performance.

L'organisation de Valeo pour la gestion de l'environnement

La gestion environnementale de Valeo repose sur une démarche d'amélioration continue pilotée par la Direction Risques Assurances Environnement qui s'appuie sur **une organisation déclinée au sein des Pôles, des pays et des sites** : un réseau de responsables Hygiène Sécurité Environnement (HSE) est ainsi garant du respect des engagements de la politique environnementale du Groupe et de l'atteinte de ses objectifs.



Le Directeur Risques Assurances Environnement est également membre permanent du Comité des risques, présidé par le Directeur des Opérations du Groupe (cf. Chapitre 2, section 2.3.3, « Évaluation et processus de gestion des risques », page 88), organe en charge de l'établissement et du suivi des plans d'action de la cartographie des risques.

Le **Comité de gestion des risques** est l'organe de pilotage central de la Direction Risques Assurances Environnement (DRAE). Composé du Directeur de la DRAE, du responsable HSE du Groupe et des responsables HSE des quatre Pôles et de Valeo Service ; il se réunit en moyenne une fois par mois pour capitaliser sur les retours d'expérience de chacun de ses membres et faire évoluer la politique environnementale et de gestion des risques industriels du Groupe. En 2016, le Comité de gestion des risques a notamment travaillé à la création d'une nouvelle directive « Entretien Sécurité » (« Safety Talks ») visant à détecter, au cours de visites dans les ateliers de production, des comportements dangereux puis d'en discuter avec les personnes concernées afin de comprendre pourquoi ils se sont produits et trouver une solution de manière concertée.

Les projets industriels (construction de nouvelles usines, extensions, etc.) sont passés en revue chaque mois lors de ce comité afin de définir les moyens à mettre en place en matière d'environnement et de sécurité des installations. Pour suivre l'ensemble de ces projets, la DRAE s'est dotée d'outils standardisés lui permettant de s'assurer du respect des règles du Groupe.

Ce comité est aussi l'occasion pour Valeo d'inviter des intervenants internes et externes en fonction de leur domaine d'expertise.

La DRAE s'appuie sur un **réseau de responsables Hygiène Sécurité Environnement (HSE)** en lien avec l'organisation matricielle du Groupe.

Au sein de la DRAE, un **responsable Hygiène Sécurité Environnement Groupe** est en charge de l'élaboration et de la mise en place de la politique HSE, consistant à définir les standards et les outils du Groupe en matière de santé et sécurité des personnes, d'environnement ainsi qu'en matière de sécurité et de sûreté des bâtiments et des installations. Ces standards donnent lieu à l'élaboration de directives opérationnelles écrites, véritables instructions du Groupe qui doivent être déployées dans l'ensemble de ses sites.

Dans chacun des quatre Pôles et Valeo Service, un **responsable HSE Pôle et Valeo Service** apporte son appui technique aux responsables HSE des sites qui lui reportent. Les responsables HSE des Pôles et de Valeo Service contribuent à impulser une dynamique d'amélioration continue en accompagnant les sites dans l'application des directives opérationnelles du Groupe et le respect des réglementations en vigueur. Ils ont vocation à diffuser les bonnes pratiques entre les sites de leur Pôle respectif et à soutenir les demandes d'investissements pour l'atteinte des objectifs environnementaux assignés par la DRAE.

Au sein de chaque site, un **responsable HSE Site** est chargé de la mise en œuvre concrète des standards du Groupe en matière de santé et sécurité des personnes, d'environnement, de sûreté et de sécurité des bâtiments et des installations. Il anime et coordonne les systèmes de management en place et forme le personnel au respect des exigences internes et externes. Il a également un rôle d'auditeur interne au sens des normes ISO 14001 ⁽¹⁾, ISO 50001 ⁽¹⁾ et OHSAS 18001 ⁽¹⁾.

Un **responsable HSE Pays** est nommé à l'échelle nationale parmi les responsables HSE des sites. Il coordonne les projets environnementaux dans son pays et favorise les échanges entre responsables HSE du pays concerné : il assure notamment la traduction des directives opérationnelles du Groupe dans sa langue. Sa proximité avec les sites renforce en outre le partage des bonnes pratiques et permet la réalisation de travaux transverses, tels que la veille réglementaire locale. Il participe également à l'intégration des nouveaux responsables HSE des sites industriels en leur faisant connaître les outils et standards du Groupe.

Au total, ce sont ainsi près de 300 personnes qui sont impliquées directement dans la gestion quotidienne des problématiques HSE du Groupe.

Le Groupe utilise différents canaux de communication interne et de formation de ses salariés sur les sujets HSE, notamment :

- des articles dédiés dans le journal interne trimestriel du Groupe « Valeo Info » traduit dans 15 langues ;
- une formation visant à sensibiliser le Comité de direction de chaque site du Groupe sur les risques d'accident et les procédures et moyens à mettre en place afin de les éviter. En 2016, cette formation a été mise en ligne sous forme *e-learning* et complétée par des quiz pour vérifier la bonne compréhension des participants ;
- une information des salariés des sites aux procédures environnementales et au respect de l'environnement, notamment lors de l'intégration des nouveaux arrivants ;
- une sensibilisation de l'ensemble du personnel des sites à la maîtrise des risques et des impacts environnementaux via les systèmes de management ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001 ;
- une information des salariés via des bulletins internes, des affichages dédiés ou bien à l'occasion de réunions d'équipes opérationnelles ;
- des événements dédiés tels que la « semaine du développement durable » avec des initiatives locales.

En 2016, près de 53 965 heures de formation dédiées à l'environnement ont été dispensées dans l'ensemble des sites par le réseau HSE.

Des standards exigeants pour maîtriser les risques

La conformité des sites aux réglementations en vigueur est une exigence incontournable pour le Groupe. À ce titre, chaque site a l'obligation de maintenir une **veille réglementaire** sur les sujets HSE. La DRAE favorise le développement d'outils de veille nationaux par le réseau des HSE Pays.

Le **Manuel de gestion des risques** regroupe l'ensemble des standards de Valeo, dénommés « directives opérationnelles », dans le domaine de l'environnement, la santé et la sécurité des personnes ainsi que la sécurité et la sûreté des installations. En 2016, la DRAE a poursuivi l'édition des directives opérationnelles du Groupe, notamment la directive « Entretien Sécurité » (« Safety Talks ») qui consiste à détecter, comprendre et corriger des comportements dangereux de collaborateurs. Cette directive impose à chaque site de planifier des moments dédiés à ces discussions. Durant ces créneaux, un membre de l'équipe HSE parcourt une zone de l'usine accompagné d'un autre manager opérationnel : lorsqu'un comportement dangereux est détecté, ils vont à la rencontre la personne concernée et engagent une discussion afin de comprendre les raisons de ce comportement, trouver une solution pour corriger un éventuel problème et enfin obtenir l'engagement du collaborateur d'être plus vigilant pour sa sécurité et celle des autres.

La DRAE a pour ambition de maintenir un niveau d'exigence contraignant, au moins équivalent aux réglementations locales les plus strictes. L'application de ces directives est obligatoire pour tous les sites du Groupe.

Le Manuel de gestion des risques inclut un chapitre spécifique à la **prévention des situations de crise et aux plans d'urgence**. Le Groupe impose ainsi à chaque site l'établissement d'un plan d'urgence et de reprise de l'activité. Dans ce cadre, Valeo a mis en place depuis plusieurs années un outil d'assistance à la conception et à la mise en place des plans d'urgence, de gestion de crise et de redémarrage des installations nommé *Valeo Emergency and Recovery Management* (VERM). Cet outil établit des scénarios de crise obligatoires pour les sites, tels qu'un incendie, une explosion ou une pollution accidentelle et permet à chaque site d'identifier des scénarios qui lui sont spécifiques tels que le tremblement de terre ou les inondations. Chaque site doit ensuite constituer des procédures, des fiches réflexes ou encore des listes de contacts à utiliser en cas de survenance d'une crise, et ce pour chaque phase d'une crise : de la phase d'alerte jusqu'à la reprise d'activité, en passant par la phase d'intervention et la phase de sécurisation des personnes ou du site.

Maintenir un haut niveau de sécurité des opérations

La politique du Groupe en la matière a toujours été d'assurer le plus haut niveau de prévention et de protection de ses sites face aux **aléas naturels** et aux **risques technologiques** tout au long du cycle de vie d'un site. C'est pourquoi :

- Valeo fait réaliser, lors de la construction ou de l'acquisition d'un site, de même lors de la fermeture ou de la cession d'un site, un audit visant à identifier l'existence éventuelle d'un passif environnemental, d'un voisinage dangereux ou sensible ainsi que de risques naturels potentiels ;
- la grande majorité des sites Valeo est classée RHP (Risque Hautement Protégé) et dispose d'un système automatique de protection à eau (*sprinkler*) pour lutter contre l'incendie ainsi que d'équipes régulièrement entraînées pour faire face à toute situation à risque ;

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

- tous les sites installés dans des zones à risque sismique ont été construits ou sont mis à niveau conformément aux normes sismiques les plus récentes ;
- les sites Valeo sont implantés dans des zones non inondables ou, à défaut, disposent de moyens de protection et de plans d'urgence en cas d'inondation ;
- les nouvelles implantations Valeo sont le plus possible éloignées de sites présentant des potentiels de risque importants (sites Seveso ⁽¹⁾, etc.) qui pourraient, par effet domino, les affecter ;
- les risques liés aux tsunamis sont intégrés depuis 2011 dans le document servant à la sélection des nouveaux sites ainsi que dans la politique de gestion des risques ;
- en matière de sûreté, Valeo continue de renforcer ses dispositifs de sécurisation des installations (contrôles d'accès, vidéosurveillance et détection) pour améliorer la qualité des systèmes de sûreté et fait effectuer des tests de pénétration afin d'en vérifier l'efficacité.

L'adaptation aux conséquences du changement climatique

Valeo est présent dans les zones ayant connu ces dernières années des événements naturels exceptionnels, en particulier en Asie et en Amérique. La DRAE a imposé le déploiement de moyens de prévention, tels que le renforcement des toitures pour faire face aux cyclones, la mise en place de protections anti-inondation ou la surélévation du terrain avant construction.

L'analyse de ces risques naturels est systématiquement réalisée avant tout projet d'acquisition d'un nouveau terrain ou d'un nouveau site.

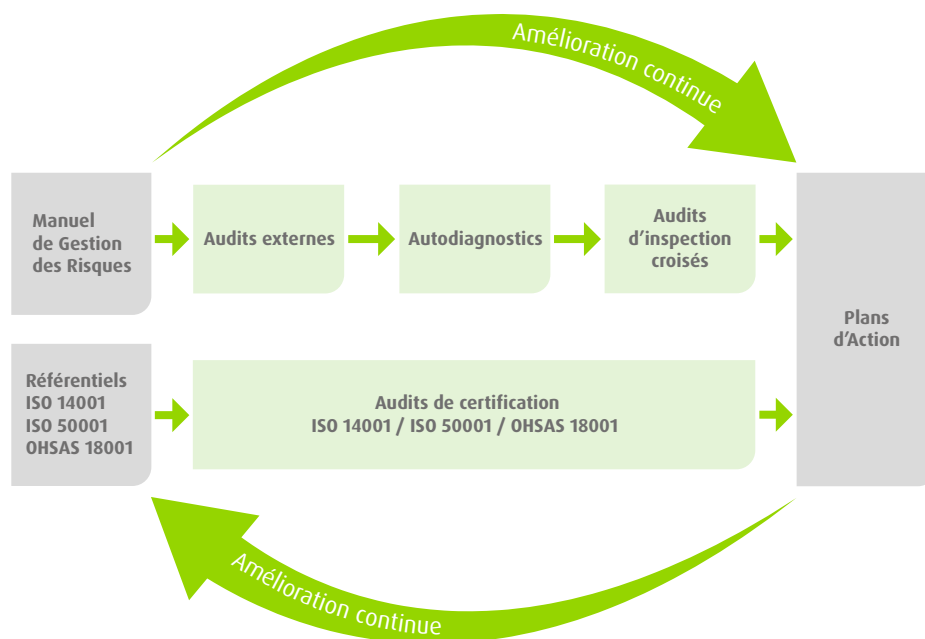
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution

Valeo s'attache à suivre les plaintes relatives à tous les sujets environnementaux qui sont adressées aux sites. En 2016, sept plaintes ont été enregistrées sur l'ensemble du Groupe. Ces plaintes sont relatives à des nuisances sonores et olfactives, ainsi qu'à des rejets liquides et atmosphériques. Les sites concernés sont chargés de mettre en œuvre les plans d'action adéquats.

Les démarches d'évaluation et de certification

Un programme d'audits ambitieux à l'échelle mondiale

Valeo met en œuvre un programme d'audits exhaustif déployé à l'échelle mondiale comprenant des audits externes de conformité et de certification, ainsi que des autodiagnostic et des audits d'inspection croisés effectués par les responsables HSE des sites.



Les audits de certification ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001

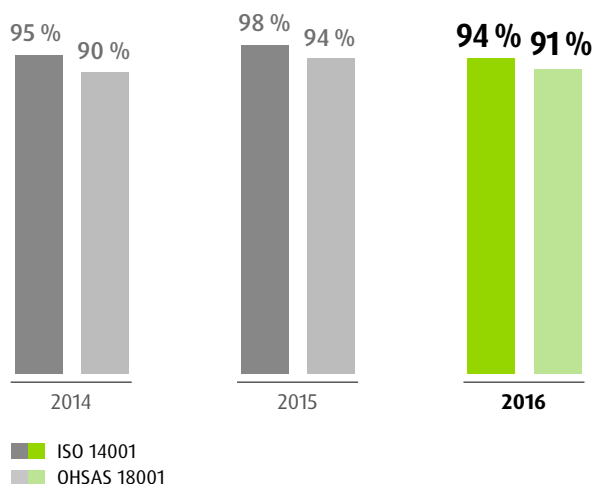
Le Groupe s'est engagé depuis 20 ans dans une démarche de certification des systèmes de management afin de respecter son engagement de réduction de ses impacts environnementaux et d'amélioration des conditions de santé et sécurité de ses collaborateurs. En outre, les certifications ISO 14001 en matière d'environnement, OHSAS 18001 en matière de santé et sécurité au travail et ISO 50001 en matière de management de l'énergie

sont une assurance pour les parties prenantes de l'engagement fort du Groupe sur les sujets HSE. La pratique actuelle est de procéder à la certification des sites individuellement. Toutefois, une Ligne de Produits peut obtenir une certification pour l'ensemble des sites qui la composent.

À fin 2016, 94 % des sites ont obtenu la certification ISO 14001 et 91 % la certification OHSAS 18001.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Pourcentages des sites certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001



Le Groupe a la volonté d'engager les nouveaux sites (acquisition ou création) au plus tôt dans cette démarche de certification. Tout nouveau site doit en effet obtenir ses certifications dès la troisième année de son intégration dans le périmètre du Groupe.

Des sites entrés récemment dans le Groupe ont obtenu en 2016 leurs premières certifications ISO 14001 et OHSAS 18001 :

- Sanand (Pôle Systèmes Thermiques, Inde) ;
- Foshan Sanshui (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) ;
- Togliatti (Pôle Systèmes Thermiques, Russie).

Les pourcentages de sites certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001 sont en baisse du fait de l'entrée dans le périmètre 2016 de nouveaux sites qui n'ont pas encore obtenu leurs certifications :

- Batam (Pôle Systèmes de Visibilité, Indonésie) ;
- Purwakarta (Pôle Systèmes Thermiques, Indonésie) ;
- Trezbinia (Pôle Systèmes de Visibilité, Pologne) ;
- Uitenhage (Pôle Systèmes Thermiques, Afrique du Sud).

Certification ISO 50001

Dans le cadre des objectifs d'amélioration de sa performance environnementale 2016-2020, Valeo a demandé que 20 % de ses sites obtiennent à fin 2020 la certification ISO 50001 relative au management de l'énergie.

En 2016, cinq sites supplémentaires ont obtenu la certification ISO 50001 :

- Angers (Pôle Systèmes de Visibilité, France) ;
- Châtelleraut (Pôle Systèmes de Visibilité, France) ;
- Mazamet (Pôle Systèmes de Visibilité, France) ;
- Sainte Florine (Pôle Systèmes de Propulsion, France) ;
- Zbrak (Pôle Systèmes Thermiques, République tchèque).

Ce qui porte à 12 % la proportion de sites certifiés ISO 50001 à fin 2016 (par rapport à 8 % en 2015).

Des audits externes à l'échelle mondiale

À l'initiative de la DRAE, des audits sont régulièrement effectués par des **consultants externes** sur les sites du Groupe afin de vérifier la conformité réglementaire et la bonne application du Manuel de gestion des risques en matière d'environnement, de santé et sécurité des personnes au travail, de sûreté et de sécurité des bâtiments et des installations. Déployé depuis plus de 20 ans, ce programme d'audits est une composante majeure de la politique de réduction des risques et d'amélioration des performances des sites de Valeo. Chaque site est audité selon une fréquence moyenne de deux ans. La DRAE définit en début d'année les sites qui seront audités en tenant compte de cette fréquence.

Un référentiel d'audit s'appuyant strictement sur les exigences issues des directives opérationnelles HSE du Groupe permet, d'une part, de s'assurer de la prise en compte de la totalité des exigences HSE du Groupe par les sites et, d'autre part, d'établir une meilleure échelle de comparaison des sites entre eux et d'intensifier les retours d'expérience.

À l'issue de chaque audit faisant l'objet d'un rapport détaillé, une note est attribuée sur la base de critères objectifs redéfinis périodiquement par la DRAE.

Sur la base des constats effectués et d'une hiérarchisation des recommandations par niveau de risque, ces audits donnent lieu à l'établissement de plans d'action pour chaque site. Tous les plans d'action des sites sont reportés à la DRAE et sont suivis par les responsables HSE des Pôles *via* un outil dénommé **HSE Action Plan**. Cette base de données permet ainsi d'obtenir une consolidation rapide et fiable des résultats des audits et de l'avancement des plans d'action associés. Une revue bimestrielle de l'intégralité des plans d'action des sites Valeo est effectuée avec les responsables HSE des Pôles afin de vérifier l'avancement des actions de leurs sites. Cette revue donne lieu à un rapport adressé à l'ensemble des managers opérationnels des Pôles afin qu'ils aient un tableau de bord précis des progrès réalisés par chaque site et qu'ils puissent intervenir si besoin.

Des autodiagnostic

En complément des audits externes, un outil d'autodiagnostic appelé « **Roadmap** » est déployé depuis 2008. Ces auto-évaluations permettent aux sites d'effectuer un suivi de leur conformité avec les directives du Groupe. L'outil permet également aux responsables HSE des Pôles ainsi qu'à la DRAE d'avoir une vision globale du degré de déploiement opérationnel des directives.

Des audits d'inspection croisés

Les audits croisés sont effectués sur un site par un responsable HSE d'un autre site. Ils ont pour but de vérifier la mise en œuvre des systèmes de management HSE et l'adéquation entre les résultats des autodiagnostic et les actions réalisées sur le terrain. Ils favorisent ainsi l'amélioration de la performance mais aussi les échanges entre les sites et le partage des compétences.

Un reporting environnemental centralisé

Afin de mesurer la performance environnementale des sites, Valeo utilise sur l'ensemble de ses sites un outil de reporting centralisé, *Valeo Risk Indicators (VRI)* via une plate-forme Internet. Chaque trimestre, ou annuellement pour certains paramètres, cet outil permet d'assurer la collecte de plus de 200 indicateurs, permettant ainsi le pilotage régulier de la performance environnementale des sites du Groupe et l'atteinte des objectifs. Parmi les nombreux indicateurs disponibles dans VRI, le Groupe sélectionne chaque année ceux destinés à être publiés dans le Document de référence au regard de ses principaux enjeux environnementaux, de ses objectifs de performance, de la pertinence par rapport aux activités de son secteur équipementier automobile et de l'attente de ses parties prenantes. Ces indicateurs sont en outre présentés de façon cohérente avec les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative (GRI)*.

L'ensemble des réponses des sites est consolidé et fait l'objet d'une vérification approfondie par un prestataire externe afin d'en assurer la qualité. Cette vérification consiste notamment à poser des questions aux sites en cas de variation significative d'une donnée d'une année sur l'autre, afin de fiabiliser l'indicateur final. À ce titre, près de 100 000 données sont traitées et validées.

Les modalités de définition du périmètre de consolidation et de validation des indicateurs sont précisées dans la note méthodologique présentée dans la section 4.6.1 du présent chapitre, « Précisions méthodologiques du reporting environnemental », pages 250 à 252.

Une vérification externe imposée par la loi dite Grenelle 2

En application de l'article 225 de la loi dite Grenelle 2 du 12 juillet 2010, le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant

conduit sa mission, prévoient la vérification par un organisme tiers indépendant des informations publiées par les sociétés françaises.

Cette mission s'est déroulée en trois étapes :

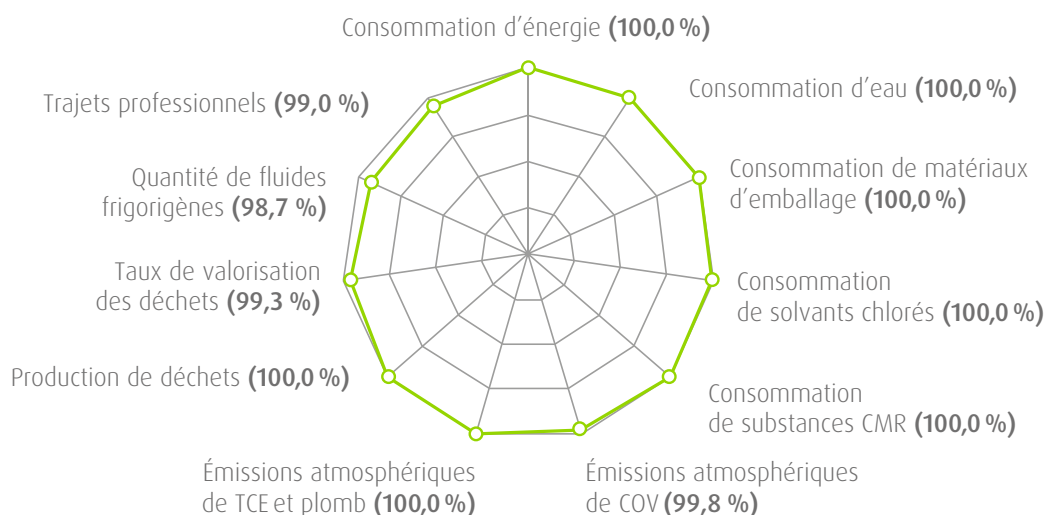
- la première étape a consisté en une revue des processus de reporting : revue du périmètre, des définitions des indicateurs, des méthodes de calcul, des processus de consolidation et des contrôles effectués ;
- dans un second temps, les audits de sites ont été réalisés afin de vérifier la bonne mise en œuvre des procédures de reporting ainsi que la pertinence des informations reportées. Cette seconde étape s'est terminée par une revue des informations consolidées (examen de l'exhaustivité et de la sincérité des informations) ;
- en dernier lieu, le vérificateur indépendant a effectué une synthèse des observations sous la forme d'un Rapport d'assurance modérée comprenant une attestation sur la présence et un avis sur la sincérité des informations présentes dans le Rapport de gestion au titre de l'exercice 2016. Le Rapport figure à la section 4.8 du présent chapitre, « Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion », pages 265 à 267.

En 2016, six sites ont fait l'objet d'audits en Allemagne, Brésil, États-Unis et Japon. Par ailleurs, deux sites déjà audités en 2015 ont fait l'objet d'un audit de suivi.

Un objectif d'excellence : 100 % de taux de réponse attendu par indicateur

La représentativité de chaque indicateur est caractérisée par un taux de réponse. Il est exprimé en divisant le chiffre d'affaires des sites ayant répondu à l'indicateur par le chiffre d'affaires de l'ensemble des sites du périmètre. Le taux de réponse par indicateur en 2016 est de très bon niveau comme le montre le schéma ci-après : 100 % pour la majeure partie des indicateurs publiés, ce qui montre la grande implication des sites dans le reporting.

► TAUX DE RÉPONSE POUR LES PRINCIPAUX INDICATEURS EN 2016



Réalisations

Afin de répondre aux enjeux d'amélioration continue de sa politique de développement durable, la DRAE établit des objectifs d'amélioration de la performance environnementale. L'année 2016 est la première année du nouveau plan d'amélioration de la performance environnementale 2016-2020.

Bilan de la performance 2016-2020

Objectifs	Unité	Cible 2020 (base 2015)	Résultats 2015	Résultats 2016	Résultats 2016 (base 2015)
Utilisation durable des ressources					
Consommation d'eau	m³/M€	- 6 %	198	184	- 7 %
Consommation énergétique	MWh/M€	- 8 %	143	137	- 4 %
Production de déchets					
Production de déchets dangereux et non dangereux	t/M€	- 5 %	16,4	17,0	+ 3,6 %
Sobriété carbone					
Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) ⁽¹⁾	tCO ₂ /M€	- 8 %	56,3	56,6	+ 0,5 %
Systèmes de management					
Certification ISO 50001 (management de l'énergie)	% de sites	20 %	8 %	12 %	+ 4 pts

(1) Cf. section 4.3.2 du présent chapitre, « Réduire les émissions de gaz à effet de serre », pages 198 à 201 pour la description du périmètre couvert par l'objectif.

Valeo a poursuivi sa réduction de consommation totale d'eau rapportée au chiffre d'affaires et a dépassé en 2016 l'objectif de réduction de 6 % que le Groupe s'était fixé pour 2020.

La consommation énergétique rapportée au chiffre d'affaires a quant à elle été réduite de 4 % par rapport à 2015 sur un objectif de réduction de 8 % d'ici 2020.

En 2016, la quantité totale de déchets produits rapportée au chiffre d'affaires a augmenté de 3,7 % par rapport à 2015.

Cette augmentation s'explique par deux raisons principales :

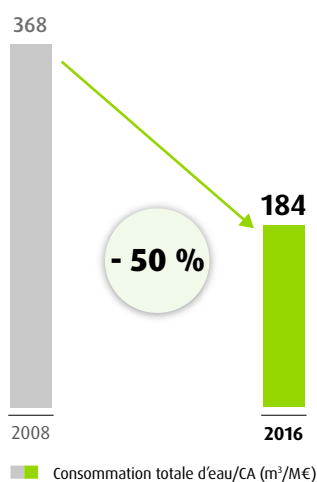
- d'une part, l'implantation de nouveaux sites qui génèrent plus de déchets lors de leur démarrage et de sites existants qui développent de nouveaux produits générant également plus de déchets lors de leur lancement, du fait d'un taux de rebut plus important qu'en période de production stabilisée ;
- d'autre part, cette année, un reporting plus précis a permis d'affiner les résultats de ce poste, par exemple en matière d'identification et de comptage des déchets.

Les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre rapportées au chiffre d'affaires sont restées stables.

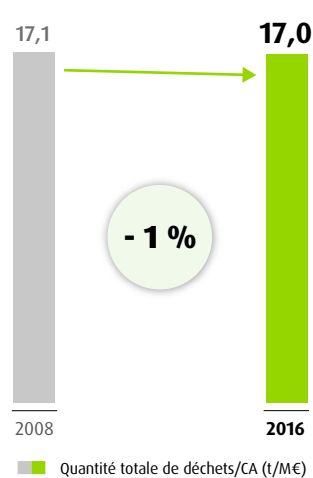
Conformément à ses engagements, le Groupe a poursuivi son objectif de certification ISO 50001 du management de l'énergie de ses sites pour atteindre 12 % de sites certifiés ISO 50001 à fin 2016.

Bilan de la performance 2008-2016

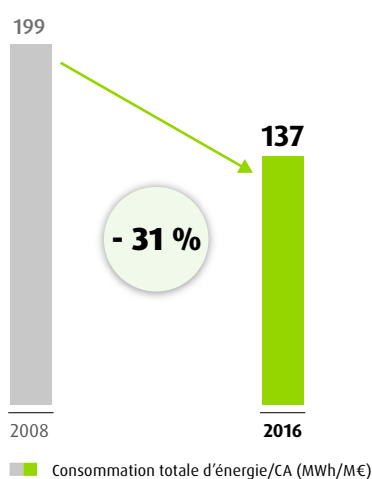
► CONSOMMATION D'EAU



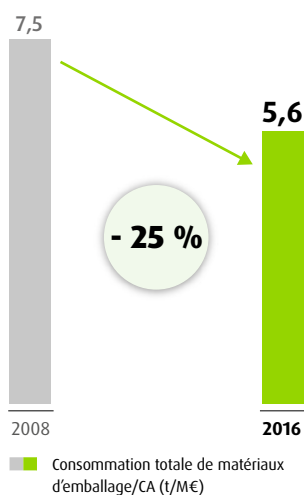
► PRODUCTION DE DÉCHETS



► CONSOMMATION D'ÉNERGIE

► ÉMISSIONS DE CO₂ DIRECTES ET INDIRECTES

► CONSOMMATION D'EMBALLAGES



Les graphiques ci-dessus montrent que depuis 2008, Valeo a diminué de manière très importante ses consommations d'eau (- 50 %), d'énergie (- 31 %), d'emballages (- 26 %) rapportées au chiffre d'affaires. La production de déchets rapportée au chiffre d'affaires est quant à elle stable depuis 2008.

Valeo a réduit depuis 2009 ses émissions de CO₂ directes et indirectes rapportées au chiffre d'affaires de 5 %.

Les dépenses et investissements en matière d'environnement

Total des dépenses et investissements environnementaux

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées en 2016 à 17,2 millions d'euros. Elles comprennent notamment les coûts de traitement des déchets, d'analyse des effluents, de fonctionnement des stations d'épuration internes et des études environnementales. À ces dépenses, s'ajoutent des coûts de dépollution sur les sites en activité, à hauteur de 560 000 euros.

En 2016, Valeo a investi 3,3 millions d'euros pour la protection de l'environnement sur les sites en activité. Ce montant inclut par exemple les coûts d'installation de dispositifs de traitement de l'air, de mise en place de rétentions pour une meilleure gestion des produits dangereux ou encore l'aménagement des zones de stockage des déchets.

Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement

En 2016, un site du Groupe a fait l'objet d'une sanction administrative significative : il s'agit du site de Seymour (Pôle Systèmes de Visibilité, États-Unis) qui a reçu une amende de 130 679 dollars pour avoir omis de mettre à jour un permis relatif aux émissions atmosphériques après le changement d'un produit chimique dans le processus de production.

Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Le montant global des provisions environnementales au 31 décembre 2016 au titre de la remise en état des sites ou liées à l'environnement est de 13,7 millions d'euros.

4.3.2 Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre

Réduire la consommation d'énergie

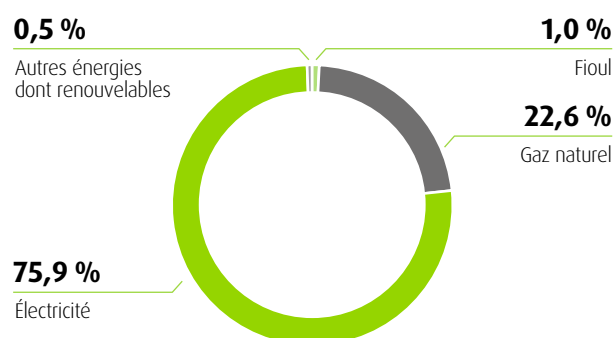
Enjeux

Les sites Valeo consomment les trois types d'énergie suivants pour des usages industriels et domestiques :

- énergie directe sous forme de sources primaires d'énergie (fioul domestique, gaz naturel) ;
- énergie indirecte sous forme d'électricité, de vapeur et d'air comprimé ;
- énergie directe renouvelable produite sur site, d'origine solaire, qui constitue à ce jour une part anecdotique.

L'électricité et le gaz naturel sont les deux principales sources d'énergie utilisées par les sites depuis plusieurs années. À elles deux, elles représentent près de 98 % de la consommation totale d'énergie.

► RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉNERGIE



Démarche

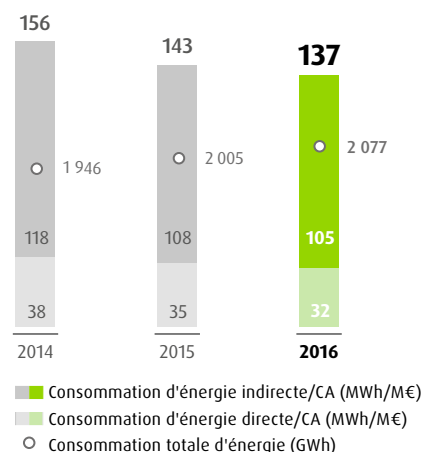
Valeo s'efforce de réduire sa consommation d'énergie par la mise en place d'actions nombreuses telles que décrites ci-après dans les « Réalisations de l'année 2016 ».

Performance

La consommation totale d'énergie rapportée au chiffre d'affaires est en diminution de 4,2 % par rapport à 2015. Cette baisse est répartie de manière homogène entre les énergies directes et indirectes et s'inscrit dans une tendance à la baisse initiée en 2013.

La consommation totale d'énergie est quant à elle en augmentation de 3,6 % par rapport à l'année passée.

► CONSOMMATION D'ÉNERGIE TOTALE, DIRECTE ET INDIRECTE

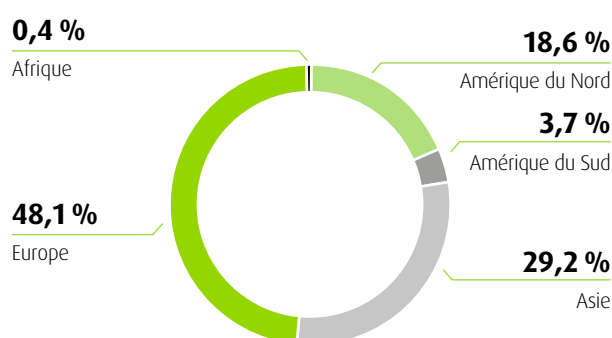


Analyse de la répartition géographique des consommations d'énergie

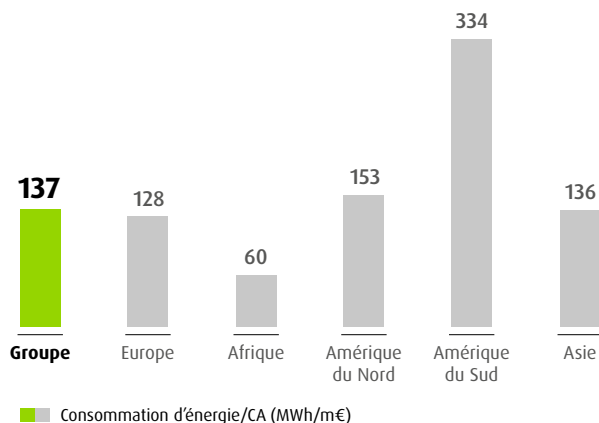
Les sites en Europe, en Asie et en Amérique du Nord représentent 96 % de la consommation totale d'énergie. La proportion de consommation d'énergie des sites asiatiques continue d'augmenter en 2016, passant de 28 % à 29 %.

On note que les sites en Amérique du Sud ont un niveau de performance énergétique moindre par rapport aux sites en Afrique, en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Cette tendance s'est accentuée en 2016.

► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE



► **CONSUMMATION D'ÉNERGIE RAPPORTÉE
AU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



Réalisations de l'année

L'indicateur retenu par Valeo pour quantifier les économies réalisées est le ratio d'intensité énergétique en MWh/M€. Ce ratio a diminué de 4,2 % entre 2015 et 2016.

Ces résultats ont été obtenus grâce aux nombreuses initiatives individuelles des sites, parmi lesquelles :

- le remplacement des systèmes d'éclairage utilisant des lampes dites « classiques » à tube fluorescent ou aux halogénures métalliques par des systèmes à LED moins consommateurs d'énergie. Cette action a été largement déployée en 2016 puisque 26 sites déclarent avoir réalisé de tels remplacements ;
- l'automatisation des systèmes d'éclairage ou de climatisation par la mise en place de minuteurs ou de détecteurs de mouvements. Cette action a par exemple été mise en place à Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde), Getafe (Activité Valeo Service, Espagne), Saint Denis (Activité Valeo Service, France) ou Shenzhen (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Chine) ;
- la mise en place de systèmes permettant de récupérer la chaleur des compresseurs ou des fours pour la réutiliser dans d'autres zones de l'usine (douches, hall de production, etc.). Les sites d'Amiens (Pôle Systèmes de Propulsion, France), Wemding (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Allemagne), Rakovnik (Pôle Systèmes Thermiques, République Tchèque) et Wuhan (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) ont réalisé cette action en 2016 ;
- l'optimisation des systèmes d'air comprimé par la réduction de la pression dans le réseau d'air ou la mise en place d'une organisation pour l'allumage et l'extinction des compresseurs alimentant le réseau d'air comprimé. On peut citer par exemple les sites de La Suze (Pôle Systèmes Thermiques, France), Sanand (Pôle Systèmes Thermiques, Inde), Chonburi (Pôle Systèmes Thermiques, Thaïlande) et Limoges (Pôle Systèmes de Propulsion, France) qui ont réalisé cette action cette année ;
- le remplacement de moteurs à vitesses constantes par des moteurs à vitesses variables moins consommateurs d'énergie. Les sites de Seymour (Pôle Systèmes de Visibilité, États-Unis), Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) et Limoges (Pôle Systèmes de Propulsion, France) ont lancé ces chantiers en 2016 ;
- l'isolation des bâtiments : le site de Bobigny (Pôle Systèmes de Visibilité, France) a continué son action 2015 de remplacement de l'ensemble de ses baies vitrées afin de limiter la déperdition thermique ;
- enfin, la majorité des sites mettent en place des campagnes de sensibilisation à l'utilisation responsable de l'énergie, notamment lors des Semaines du Développement Durable début juin.

Au total en 2016, 74 sites déclarent avoir engagé de nouvelles actions d'efficacité énergétique au cours de l'année. Les sites espèrent ainsi réaliser des économies globales d'énergie en 2016 à hauteur de près de 3,7 % de la consommation totale du Groupe en 2016, soit environ 76 GWh.

Valeo a poursuivi en 2016 le déploiement de la norme ISO 50001 relative aux systèmes de management de l'énergie : à fin 2016, 15 sites, soit 12 % des sites, ont d'ores et déjà obtenu cette certification.

Perspectives

PILOTE SUR LE SITE D'ANGERS

Le Groupe a la volonté d'aller encore plus loin dans la réduction de sa consommation totale d'énergie. À ce titre, Valeo a choisi de mener un projet pilote sur un site ayant déjà réalisé d'importantes réductions de sa consommation d'énergie afin d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration. Le site d'Angers (Pôle Systèmes de Visibilité, France), identifié comme Centre d'Excellence pour la conservation de l'énergie, a été sélectionné en 2015 comme site pilote.

La première étape a consisté à installer des appareils de mesure sur les principaux postes de consommation en électricité du site, par exemple sur chacune des presses à injection, particulièrement énergivores. Les mesures ont fait l'objet d'analyses, notamment en croisant les consommations d'énergie avec le nombre de pièces produites par machine pendant une période donnée. L'objectif est de pouvoir optimiser la consommation d'énergie de chaque machine par rapport au niveau de production en se basant sur l'indicateur « kWh par pièces produites ».

En 2017, les responsables de production devront utiliser cet indicateur qui sera affiché sur chaque machine afin de gérer les arrêts et les redémarrages.

Les résultats obtenus permettront de conclure sur l'efficacité de cette démarche et sur une éventuelle transversalisation à d'autres sites du Groupe.

En parallèle de ce pilote, Valeo souhaite réaliser une cartographie de toutes les initiatives déjà mises en place dans chaque site et qui ont permis de réaliser des économies d'énergie. Le Groupe pourra ainsi identifier les sites n'ayant pas encore engagé d'actions et les inciter à mettre en place ces initiatives.

Valeo s'est fixé un objectif de réduction de sa consommation totale d'énergie rapportée au chiffre d'affaires de 8 % entre 2016 et 2020.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Enjeux

Depuis 2009, Valeo progresse dans l'analyse de son empreinte carbone en évaluant les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées directement et indirectement par ses activités. En 2016, les postes d'émissions suivants sont pris en compte dans le bilan :

- **les émissions directes de GES** : les émissions de combustion de sources fixes des sites, les émissions de combustion de carburant par les véhicules du Groupe, les émissions directes des procédés hors énergie tels que les incinérateurs de COV ⁽¹⁾ et les émissions directes fugitives liées aux fuites de fluides frigorigènes (intégrées au « scope 1 » des référentiels internationaux) ;
- **les émissions indirectes de GES** associées à l'énergie, liées à la consommation d'électricité, de vapeur, d'air comprimé et autres sources (intégrées au « scope 2 » des référentiels internationaux) ;
- **les autres émissions indirectes de GES** liées aux achats de produits entrant dans les procédés industriels et au transport des marchandises et des personnes (intégrées au « scope 3 » des référentiels internationaux).

Démarche

Afin de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, Valeo travaille activement à la réduction de ses consommations d'énergie et de ressources.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Performance

Scope 1

Les émissions directes de GES rapportées au chiffre d'affaires diminuent de 5 % entre 2015 et 2016.

Émissions directes de GES (kt eq. CO ₂) – Postes d'émissions	2014	2015	2016
Émissions liées à la combustion de gaz et de fioul sur les sites (kt eq. CO ₂)	115,9	118,0	119,3
Émissions directes des procédés hors énergie ⁽¹⁾ (kt eq. CO ₂)	19,3	1,9	2,8
Émissions de la flotte de véhicules Valeo (kt eq. CO ₂)	12,0	7,4	8,9
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes) (kt eq. CO ₂)	17,5	14,5	14,9
TOTAL DES ÉMISSIONS DIRECTES (KT EQ. CO₂)	164,7	141,8	145,8
TOTAL DES ÉMISSIONS DIRECTES/CA (T EQ. CO₂/M€)	13,2	10,1	9,6

(1) Les données concernant les émissions directes des procédés hors énergie ont fait l'objet en 2015 d'une vérification qui a permis de constater une surestimation de ces données en 2014.

Scope 2

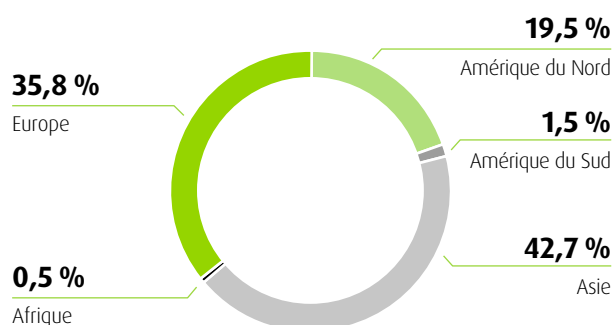
Les émissions indirectes de GES rapportées au chiffre d'affaires sont quasiment stables avec une augmentation de 1,7 % entre 2015 et 2016.

Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité ⁽¹⁾ et aux autres énergies telles que la vapeur, l'air comprimé, etc.	2014	2015	2016
TOTAL DES ÉMISSIONS INDIRECTES (KT EQ. CO₂)	627,7	649,8 ⁽²⁾	710,9
TOTAL DES ÉMISSIONS INDIRECTES/CA (T EQ. CO₂/M€)	50,25	46,20 ⁽²⁾	46,97

(1) Le calcul tient compte des différentes natures d'énergie primaire que chaque pays utilise pour la production d'électricité.

(2) La donnée 2015 a été mise à jour avec les nouveaux coefficients d'émission 2015 reçus de l'Agence Internationale de l'Énergie mi-2016.

► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES (SCOPE 1 ET 2) DE GAZ À EFFET DE SERRE ASSOCIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN 2016



Le graphe présente la répartition géographique des émissions directes liées à la combustion de gaz et de fioul sur les sites et des émissions indirectes liées à la consommation d'électricité. La comparaison de ce graphe avec celui de la répartition géographique de la consommation totale d'énergie (cf. présente section, « Analyse de la répartition géographique des consommations d'énergie », pages 196 à 197) montre que si les sites européens de Valeo consomment environ 48 % de l'énergie totale du Groupe, les émissions de GES associées représentent un peu moins de 36 % du total du Groupe. À l'inverse, les sites situés en Asie consomment 29 % de l'énergie totale du Groupe mais émettent près de 43 % des émissions totales de GES du Groupe. Cet écart s'explique par le fait que les centrales électriques en Asie qui fournissent l'énergie aux sites Valeo fonctionnent majoritairement au charbon, très émetteur de GES. La croissance du Groupe en Asie se traduit donc par une augmentation des émissions indirectes de gaz à effet de serre en valeur absolue.

Scope 3

Valeo a réalisé en 2016 une estimation de tous ses autres postes d'émissions indirectes (Scope 3) liées à son activité.

Les émissions indirectes de GES (Scope 3) considérées comme significatives par Valeo sont les suivantes :

- les émissions liées aux achats de produits entrant dans les procédés industriels (acier, aluminium, cuivre, zinc, plastiques, composants électroniques, produits chimiques et emballages) ;
- les émissions liées à l'utilisation des produits. Valeo travaille actuellement à la mise en place d'une méthode pour estimer de manière précise ces émissions.

Les émissions indirectes de GES (Scope 3) considérées comme non significatives sont les suivantes :

- les émissions liées au traitement des déchets dans les filières concernées ;
- les émissions liées aux biens de Valeo chez des tiers (prêt de moules à des fournisseurs par exemple) ;
- les émissions liées à la production d'énergie (extraction du gaz ou du fioul par exemple) ;
- les émissions liées à l'installation de nos produits dans les véhicules par nos clients ;
- les émissions liées au traitement des produits en fin de vie ;
- les émissions liées au transport des produits en aval. Ces transports sont gérés en large majorité par nos clients.

Bien que jugées non significatives, Valeo a tout de même choisi de publier les émissions suivantes liées à son activité :

- les émissions liées au transport des produits et matières premières en amont ;
- les émissions liées au transport des personnes (trajets domicile-travail et trajets professionnels).

Autres émissions indirectes pertinentes de GES (kt eq. CO ₂) – Postes d'émissions	2014	2015	2016
Émissions dues à la production des principaux matériaux entrant dans les procédés industriels dont :	5 122	5 614	6 904 ⁽¹⁾
Matériaux (métaux)	3 250	3 416	4 274 ⁽¹⁾
Matériaux (autres)	1 872	2 198	2 630 ⁽¹⁾
Émissions liées à la logistique amont :	242	237	223
Logistique Route/Rail/Mer	157	174	106
Logistique Air/Express	85	63	117
Émissions liées aux déplacements professionnels dont :	125	139	169
Trajets domicile-travail	97	108	136
Trajets professionnels	28	31	33
TOTAL DES AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES (KT EQ. CO₂)	5 489	5 990	7 296
TOTAL DES AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES/CA (T EQ. CO₂/M€)	439	426	482

(1) En 2016, les facteurs d'émissions pour l'aluminium, les plastiques et l'acier ont été mis à jour.

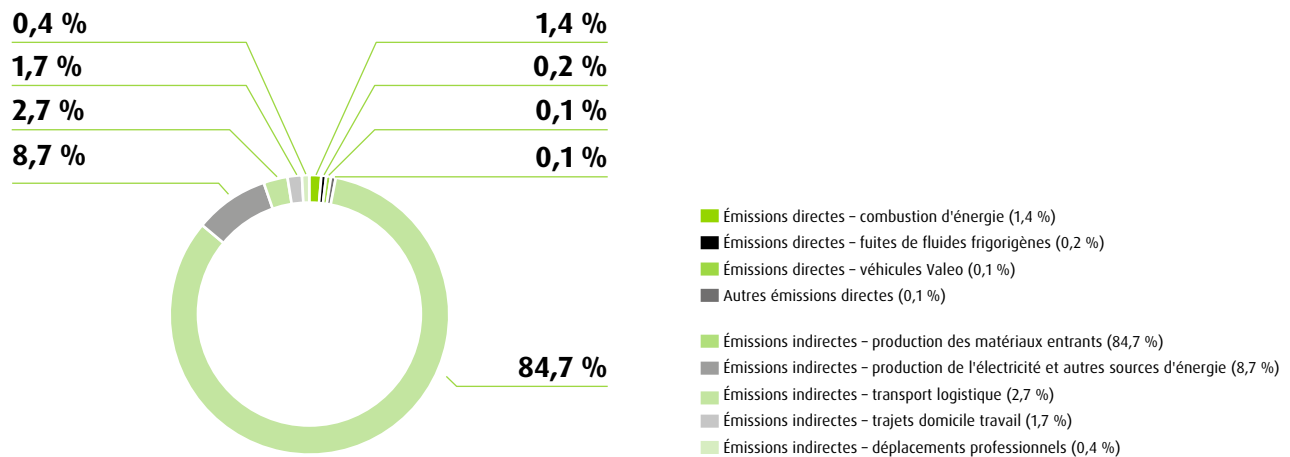
Les émissions du Scope 3 rapportées au chiffre d'affaires ont augmenté de 13 % entre 2015 et 2016.

L'empreinte carbone du Groupe

En 2016, l'empreinte carbone du Groupe (Scopes 1, 2 et 3, hors émissions liées à l'utilisation des produits) s'élève à 8,15 millions de tonnes de CO₂. Valeo intégrera l'année prochaine les émissions liées à l'utilisation des produits dans le calcul de son empreinte carbone totale.

Le graphe ci-dessous montre la contribution majoritaire des matériaux entrant dans les procédés industriels à l'empreinte carbone globale du Groupe (environ 85 % dont presque deux tiers pour les métaux), alors que les émissions directes ne représentent que 2 % de l'empreinte globale.

► RÉPARTITION 2016 DES POSTES D'ÉMISSIONS DE GES



Perspectives

Valeo s'est fixé un objectif de réduction de ses émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2) rapportées au chiffre d'affaires de 8 % entre 2016 et 2020.

4.3.3 Rejets et déchets

Les activités de Valeo sont susceptibles de générer des rejets de substances dans l'air ou dans les sols pouvant impacter l'environnement. Ces rejets doivent donc être parfaitement contrôlés afin d'éviter toute pollution.

À cette fin, les sites Valeo doivent identifier les substances interdites ou réglementées par la réglementation locale et par ses clients qui peuvent se trouver dans ses bâtiments, ses équipements de production et ses produits.

L'ensemble de ces substances interdites ou réglementées est rassemblé dans une base de données appelée BRDS (« Banned, Regulated and Declared Substances ») mise en place par le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe interdit l'utilisation des substances suivantes :

- les matériaux amiantés ;
- les PCB (Polychlorobiphényles) ;
- les fluides frigorigènes de type halon, CFC, etc. ;
- les FCR (Fibres Céramiques Réfractaires) ;
- les substances radioactives.

Valeo a souhaité, depuis plusieurs années, avoir une attitude proactive en matière de réduction des émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone. Ses engagements sur le sujet sont décrits dans une directive dédiée au sein du Manuel de gestion des risques. Les chlorofluorocarbures (CFC) et les halons sont des substances interdites par Valeo. Concernant les hydrofluorocarbures (HCFC), l'objectif du Groupe est d'anticiper les dates limites d'élimination prévues par le Protocole de Montréal. Pour respecter cette directive, les sites ont donc engagé des actions de remplacement et de suivi périodique des fuites des équipements contenant des fluides frigorigènes.

En raison de leur dangerosité et de leur utilisation historique dans les processus industriels des sites, le Groupe travaille également à la réduction des consommations de métaux lourds (plomb, mercure, chrome 6 et cadmium), de solvants chlorés et de produits classés cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction (CMR) par la réglementation européenne en vigueur.

La prévention des rejets dans l'air

Démarche

Chaque site doit mettre en place une organisation visant à garantir le respect des exigences réglementaires applicables en matière d'émissions atmosphériques.

Cette organisation nécessite l'établissement par chaque site d'un inventaire de ses émissions qui a pour but :

- d'identifier les sources d'émissions atmosphériques en considérant l'ensemble des processus et activités du site ainsi que les installations de traitement de ces émissions ;
- de caractériser la nature des émissions polluantes en fonction de leur origine (émissions des installations de combustion ou liées au processus de production) ;
- de quantifier ces émissions de manière à déterminer la nécessité de l'obtention de permis d'exploitation en fonction de la réglementation applicable.

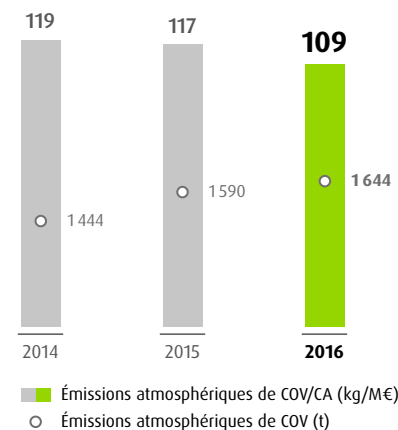
Chaque site Valeo évalue, notamment lors de chaque changement de processus de production, les possibilités de réduction à la source de ces émissions atmosphériques de polluants en privilégiant les processus qui ne nécessiteraient pas la mise en œuvre d'installations de traitement de ces émissions.

Performance

Valeo suit les rejets atmosphériques liés à son activité en termes de composés organiques volatils (COV), d'oxydes d'azote (NO_x), de plomb (Pb) et de trichloréthylène (TCE).

Les émissions d'oxydes de soufre (SO_x) ne sont pas suivies dans la mesure où les installations de combustion utilisent majoritairement du gaz naturel qui n'émet pas d'oxydes de soufre lors de sa combustion.

Émissions atmosphériques de COV

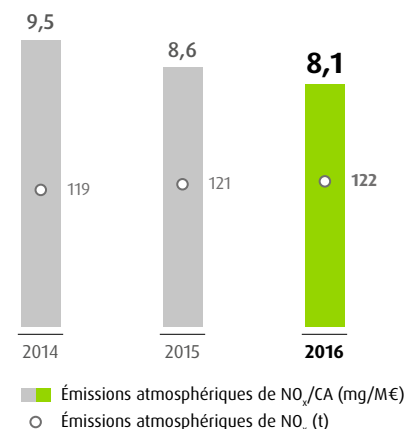


On observe à nouveau en 2016 une baisse de 6,8 % des émissions de COV rapportées au chiffre d'affaires.

Cette diminution est principalement due au Pôle Systèmes Thermiques du fait d'un changement d'huile dans le processus de fabrication des produits.

Le Groupe améliore constamment sa méthodologie visant à évaluer de manière homogène les COV utilisés sur chaque site, ce qui permet d'augmenter chaque année la confiance sur les chiffres reportés.

Émissions atmosphériques de NO_x



Les émissions de NO_x sont estimées sur la base des consommations de fioul et de gaz, principalement utilisés pour le chauffage, les processus de traitement thermique ou encore les incinérateurs de COV.

Les émissions de NO_x rapportées au chiffre d'affaires diminuent de 6,3 % entre 2015 et 2016.

Rejets de plomb et de TCE

Le Groupe suit les rejets de plomb et de TCE dans l'atmosphère, deux composés utilisés historiquement dans la production.

Les émissions de plomb ne sont pas significatives : 13 kg en 2016, en diminution de près de 19 % par rapport à 2015.

Quant au TCE, encore utilisé par un seul site du Groupe à Taegu (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud), sa consommation s'établit à 21,1 tonnes en 2016.

Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone

Dans un souci de transparence, le Groupe a procédé de nouveau en 2016 à une estimation globale des émissions de CFC et HCFC : 489 kg équivalent CFC-11 (composant de référence pour la mesure du potentiel d'appauvrissement de la couche d'ozone), soit une diminution de près de 20 % par rapport à la valeur de 2015.

Réalisations de l'année

Plusieurs sites ont engagé des actions visant à réduire leurs émissions atmosphériques. On peut notamment citer :

- les sites de KyongJu (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud), Breuilpont (Activité Valeo Service, France), Akita (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Japon) et Santena (Activité Valeo Service, Italie) ont remplacé leurs anciens systèmes de climatisation par de nouveaux systèmes fonctionnant avec des fluides plus respectueux de l'environnement ;
- le site de Seymour (Pôle Systèmes de Visibilité, États-Unis) a installé un dispositif d'oxydation thermique pour le traitement des émissions de Composés Organiques Volatils. Ce dispositif brûle les émissions polluantes à haute température.

La prévention des rejets dans les sols

Démarche

Bien que Valeo ne génère pas d'effluents industriels à haute charge polluante, **chaque site doit gérer ses effluents liquides**. Une directive spécifique traite de la gestion de ces effluents liquides dont les principales exigences sont les suivantes :

- les effluents dont la composition excède les seuils réglementaires font l'objet de traitements dans des **stations d'épuration implantées directement sur les sites Valeo** afin de limiter leur impact sur le milieu récepteur ;
- dans la mesure du possible, les réseaux d'effluents sont connectés au réseau public ;
- le réseau pluvial du site ne reçoit que des eaux pluviales ;
- le rejet direct d'effluents industriels dans les nappes phréatiques est strictement interdit ;

- les eaux d'extinction d'incendie doivent pouvoir être confinées afin de permettre une analyse avant élimination appropriée.

Dans le cadre de leur système de management environnemental et en application des directives du Groupe, les sites mettent en œuvre des **moyens de prévention des déversements accidentels dans le milieu naturel** :

- les **opérations de chargement/déchargement** de camions-citernes peuvent être à l'origine de nombreux accidents aux conséquences graves pour l'environnement. Afin d'éviter tout déversement accidentel lors de ces opérations, les sites Valeo doivent rédiger une procédure spécifique de dépotage appropriée à la nature et aux risques liés aux produits qui inclut notamment le plan de circulation des véhicules, la liste des personnes habilitées au dépotage, le mode de vérification de la nature du produit et de la compatibilité avec le contenant de destination et les instructions en cas de déversement accidentel ;
- le **stockage des produits à risques** peut être également source d'écoulements accidentels. Le Groupe a défini des règles pour le dimensionnement et la construction des rétentions et des citernes précisant notamment le volume minimal des rétentions, les matériaux permettant d'assurer l'étanchéité des citernes et des rétentions en fonction des produits stockés et les dispositifs d'alerte en cas de débordement ;
- les **citernes enterrées sont interdites** au sein du Groupe depuis le début des années 1990 afin de supprimer le risque significatif de pollution des sols et eaux souterraines associé à ce type d'installation ;
- les **décharges internes sont proscrites** dans les sites, quelle que soit leur localisation ;
- en cas d'**épandage accidentel**, le Groupe a édité une directive appelée « Moyens d'intervention et de limitation des conséquences » qui se concentre sur les moyens humains et matériels à mettre en place sur les sites pour prévenir, détecter et limiter les conséquences des situations d'urgence pouvant avoir un impact direct sur la santé des personnes ou sur l'environnement ;
- en cas de **cession ou de cessation** d'une activité, le Groupe fait réaliser systématiquement un audit qui peut être complété d'une investigation des sols et des eaux souterraines afin de déterminer si ces derniers ont été affectés durant la phase d'exploitation par Valeo. Si une pollution est découverte, les mesures qui s'imposent sont prises ;
- en cas de **fermeture définitive** d'un site et dans l'attente d'un acquéreur, l'ensemble des déchets, matières premières, produits et équipements est évacué et la maintenance du site reste assurée.

Performance

Aucun déversement accidentel significatif n'a été relevé en 2016.

Le volume total d'effluents industriels rejetés par les sites du Groupe en 2016 est de 820 milliers de m³ contre 724 milliers de m³ en 2015 et la quantité de métaux lourds en sortie des stations internes de traitement des eaux est de 28 kg en 2016 contre 24 kg en 2015.

Ces chiffres sont directement liés à l'augmentation de l'activité du Groupe.

Réalisations de l'année

Le site de Pune (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) a mis en place une nouvelle station de traitement des eaux directement en sortie de l'usine, permettant ainsi de s'assurer de la bonne qualité des eaux rejetées.

Déchets

Enjeux

L'enjeu principal en matière de déchets est d'une part d'optimiser les processus de fabrication afin d'en limiter la production et d'autre part de recycler dans le processus industriel tout ce qui peut l'être, sans nuire à la qualité du produit.

Chaque site a pour mission de :

- collecter et entreposer ses déchets dans des conditions permettant de réduire au maximum les risques pour la santé et la sécurité des personnes et l'environnement ;
- s'assurer que les filières d'élimination respectent la réglementation locale et garantissent un traitement sûr des déchets.

Démarche

Les principaux déchets générés par les installations du Groupe sont, par ordre d'importance en poids : les métaux, le bois et les plastiques.

S'agissant des déchets métalliques, ils sont revendus pour recyclage dans leur quasi-totalité.

Le bois est quant à lui recyclé ou valorisé thermiquement.

Une partie des plastiques est revendue pour recyclage.

Afin de gérer ces déchets de manière standard sur l'intégralité des sites, le Groupe s'est doté d'une directive opérationnelle fixant des règles en matière de :

- minimisation de la génération de déchets. Cette réduction de la production de déchets peut être atteinte par :
 - la réduction du poids des emballages,
 - la substitution de matières premières,
 - un changement dans les modes opératoires ou les processus ;
- collecte et entreposage des déchets. Les conteneurs de déchets permettent d'identifier la nature du déchet et les caractéristiques du danger (par exemple inflammabilité) ;
- transport de déchets : les déchets doivent être transportés dans des conditions de sécurité optimales par des prestataires sélectionnés ;
- élimination des déchets : l'enfouissement ou l'incinération de déchets sur un site Valeo est formellement interdit ;
- traçabilité des déchets : chaque expédition est accompagnée d'un bordereau de suivi de déchet qui résume :
 - la caractéristique du déchet expédié,
 - l'entreprise en charge de son transport,
 - l'entreprise en charge de son élimination et de son traitement.

Afin d'assurer le suivi systématique des déchets, chaque site établit un « registre de production et d'élimination des déchets » ;

- contrôle et surveillance des zones d'entreposage des déchets. Valeo priorise l'élimination des déchets de la manière suivante :
 - en priorité vers les filières de recyclage ;
 - sinon, vers les filières de valorisation ;
 - en l'absence de ces deux filières, vers des filières d'élimination.

À défaut de filière sûre dans le pays, Valeo exporte ses déchets vers des filières dans un autre pays.

L'outil de reporting des indicateurs environnementaux *Valeo Risk Indicators* permet de tracer la quantité de déchets envoyée dans chacune de ces filières.

Performance

Quantités de déchets produits

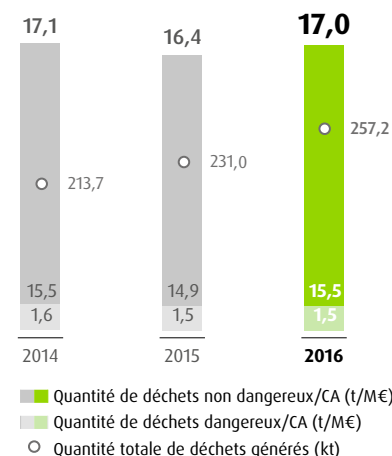
En 2016, la quantité totale de déchets produits rapportée au chiffre d'affaires a augmenté de 3,7 % par rapport à 2015.

Cette augmentation s'explique par deux raisons principales :

- d'une part, l'implantation de nouveaux sites qui génèrent plus de déchets lors de leur démarrage et de sites existants qui développent de nouveaux produits générant également plus de déchets lors de leur lancement, du fait d'un taux de rebut plus important qu'en période de production stabilisée ;
- d'autre part, cette année, un reporting plus précis a permis d'affiner les résultats de ce poste, par exemple en matière d'identification et de comptage des déchets.

Le Pôle Systèmes de Propulsion génère à lui seul près de 60 % de la quantité totale de déchets du Groupe. Ce Pôle représente 49 % de l'augmentation des déchets du Groupe en valeur absolue en 2016. De nouveaux sites tels que Chennai (usine d'Oragadam, Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) ou des sites en forte croissance tels que Nanjing (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine) ou Taegu (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud) ont fortement contribué à cette augmentation. Après la période de lancement, le niveau de production de déchets rapporté au chiffre d'affaires devrait diminuer et participer à la réalisation de l'objectif que Valeo s'est fixé de réduction de 5 % en 2020.

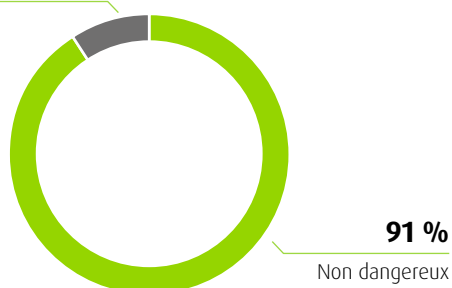
► PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX ET NON DANGEREUX



Caractéristiques des déchets produits

9 %

Dangereux



11 %

Non valorisés



La part de déchets valorisés par rapport aux déchets non valorisés est restée stable, de même que la part des déchets dangereux par rapport aux déchets non dangereux.

Déchets exportés

Depuis 2011, le Groupe suit les quantités de déchets dangereux et non dangereux exportés par les sites.

Les sites reportant des exportations de déchets sont :

- Juarez (Pôle Systèmes de Visibilité, Mexique) qui exporte la grande majorité de ses déchets vers les États-Unis ;
- Rio Bravo (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite) qui exporte lui aussi certains de ses déchets vers les États-Unis ;
- La Suze-sur-Sarthe (Pôle Systèmes Thermiques, France) qui exporte une petite quantité de déchets vers l'Allemagne dans une filière de régénération de solvants ;
- Tuam (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Irlande). L'Irlande n'étant pour l'instant dotée que d'un seul incinérateur de déchets, les déchets sont collectés par les entreprises implantées au niveau national puis incinérés soit en Belgique, soit en Allemagne.

Au total les exportations de déchets correspondent à 1 986 tonnes en 2016.

Réalisations de l'année

En 2016, le site de Timisoara (Pôle Systèmes de Visibilité, Roumanie) s'est particulièrement distingué en réalisant deux actions permettant de réduire sa production totale de déchets :

- la mise en place d'une zone dédiée aux pièces comprenant des défauts de production et qui étaient précédemment destinées à être jetées. Ces pièces dites « mauvaises » sont désormais désassemblées de manière à récupérer des composants en bon état (circuits imprimés, elliptique de phare, par exemple). Le site estime pouvoir économiser ainsi 300 000 euros par an ;
- le recyclage du vernis « perdu » dans les lignes de vernissage. Le site a mis en place un procédé permettant de récupérer le vernis projeté restant dans les lignes de vernissage. Le vernis récupéré est à nouveau mélangé au solvant puis ses caractéristiques chimiques sont testées et validées avant de pouvoir le réintroduire sur les lignes de vernissage. Le site estime pouvoir réaliser des économies à hauteur de 200 000 euros grâce au recyclage de ce vernis.

Perspectives

Valeo s'est fixé un objectif de réduction de sa production de déchets rapportée au chiffre d'affaires de 5 % entre 2016 et 2020.

4.3.4 Transport et logistique

Transports

Enjeux

Les activités de Valeo nécessitent en amont un approvisionnement en matières premières et en composants, puis des flux intersites, et en aval des livraisons destinées aux constructeurs et aux réseaux de distribution. Les principaux impacts environnementaux de ces flux logistiques sont les émissions de gaz à effet de serre dues à l'utilisation de carburants non renouvelables.

Démarche

En 2016, Valeo a continué de renforcer ses exigences en termes d'organisation du transport, de positionnement des stockages externes mais également en termes d'emballages adaptés aux moyens de transport afin de suivre la stratégie de livraison « Juste à temps » (*Just In Time*). Ces exigences montrent l'engagement de Valeo pour l'optimisation de ses coûts logistiques ainsi que pour la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Performance

Valeo n'utilise les **transports aériens** qu'en cas de rupture logistique. Ils ne représentent par conséquent qu'une part marginale des coûts de transport. En 2016, les émissions liées aux transports aériens pour la livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 116 992 tonnes de CO₂. Les émissions liées aux transports aériens pour la livraison de produits Valeo à destination des clients s'élèvent quant à elles à 1 513 tonnes de CO₂.

Concernant le **transport routier**, les optimisations, déjà réalisées les années précédentes, se sont poursuivies en 2016 :

- amélioration de la consolidation des transports routiers dans tous les pays : les transporteurs procèdent le plus souvent possible à des circuits de collecte de pièces dans les usines des fournisseurs. Ces transports sont revus régulièrement en fonction de l'évolution des volumes et des fréquences de livraisons ;

- amélioration du taux moyen de remplissage des camions, passant de 73 % en 2015 à 75 % en 2016 du fait de la mise en place de nouveaux circuits de collecte.

Globalement, le Groupe a amélioré son ratio entre le volume de pièces transportées et les émissions de CO₂ associées à ces transports. Les émissions liées aux transports routiers de livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 63 450 tonnes de CO₂. Les émissions liées aux transports routiers pour la livraison de produits Valeo à destination des clients s'élèvent quant à elles à 12 391 tonnes de CO₂.

Concernant le **transport maritime**, le Groupe a également poursuivi sa démarche engagée depuis de nombreuses années (cf. cas pratique ci-après) :

- amélioration de la consolidation de tous les flux maritimes Europe, Asie, Amérique du Nord et Amérique du Sud. Le Groupe a mis en place un unique fournisseur par route maritime ; tous les enlèvements se font de manière groupée afin d'optimiser le remplissage des conteneurs. Cette méthode permet également de rationaliser les flux avec un départ régulier par semaine, rendant plus facile l'organisation de la production des sites Valeo et augmentant la fiabilité des livraisons aux clients.

En 2016, les émissions liées aux transports maritimes pour la livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 42 628 tonnes de CO₂. Les émissions liées aux transports maritimes pour la livraison de produits Valeo à destination des clients s'élèvent quant à elles à 214 tonnes de CO₂.

Concernant le **transport ferroviaire**, Valeo a continué le travail entrepris les années précédentes en Amérique du Nord consistant à organiser les livraisons des fournisseurs nord-américains de Valeo situés dans la région de Chicago à destination du Mexique et les flux en provenance de Chine à destination de l'Europe.

En 2016, les émissions liées aux transports ferroviaires pour la livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 120 tonnes de CO₂. Les émissions liées aux transports ferroviaires pour la livraison de produits Valeo à destination des clients s'élèvent quant à elles à 2 tonnes de CO₂.

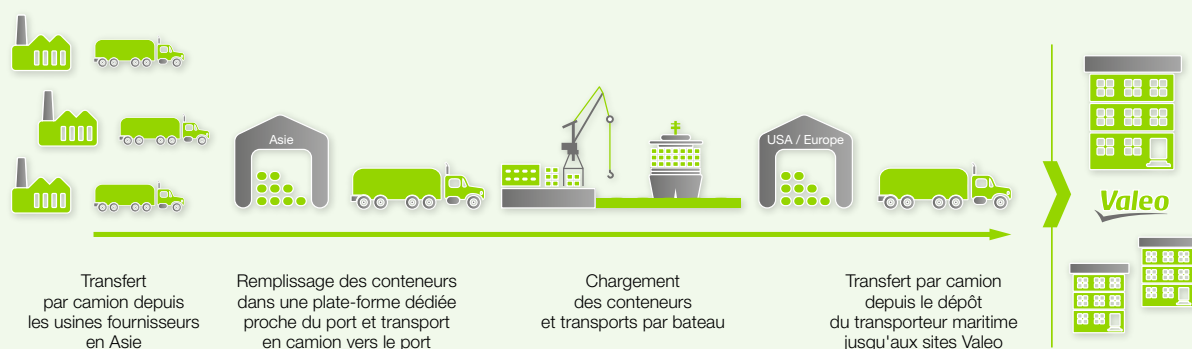
Réalisations de l'année

CAS PRATIQUE : LIVRAISONS DE COMPOSANTS AUTOMOBILE EN PROVENANCE D'ASIE À DESTINATION DE L'EUROPE ET DES ÉTATS-UNIS

Le remplissage des containers est réalisé dans une plate-forme proche du port de départ pour les clients USA et Europe.

En conséquence, cette solution permet à Valeo :

- d'optimiser le remplissage des conteneurs ;
- de réduire le nombre de conteneurs transportés par mer ;
- de réduire les émissions de CO₂ associées à ces transports.



Perspectives

En 2017, le Groupe poursuivra ses actions de consolidation des flux routiers pour tous les sites en Chine ainsi que l'optimisation du taux de remplissage de ses moyens de transport.

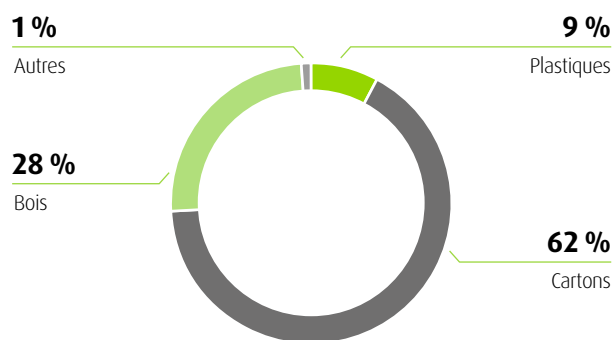
Pour le transport maritime, les équipes logistiques des différents sites de production continueront à mutualiser leurs envois et Valeo poursuivra ses efforts dans le domaine ferroviaire pour le transport de ses produits dès que cela s'avérera possible.

Emballages

Enjeux

Les emballages sont essentiels pour la manipulation des produits Valeo. Ils permettent à la fois de transporter les produits, de faciliter leur stockage, de les protéger et de les promouvoir (produits destinés au marché du remplacement). Pour remplir ces différentes fonctions, Valeo a recours à des emballages très divers, constitués principalement de carton, bois, plastique et métal. Le carton et le bois réunis constituent environ 90 % des matériaux utilisés.

► RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION DE MATÉRIAUX D'EMBALLAGE



Démarche

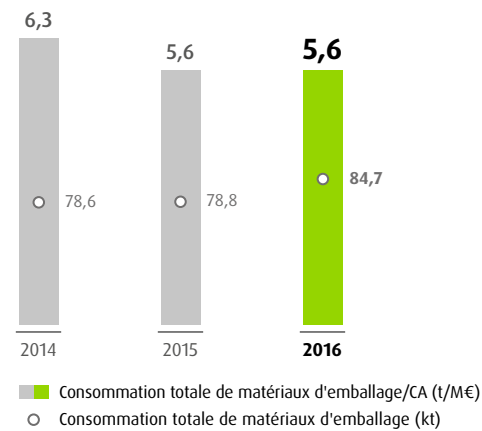
Depuis plusieurs années, Valeo poursuit la réduction de sa consommation de matériaux d'emballage à travers deux axes majeurs :

- l'utilisation d'emballages ou de palettes réutilisables, qu'ils soient en carton, bois ou plastique ;
- l'amélioration du taux de remplissage des emballages contenant les produits.

Ce travail est mené en collaboration avec les fournisseurs et les clients de Valeo.

Performance

► CONSOMMATION DE MATÉRIAUX D'EMBALLAGE



En 2016, la consommation totale de matériaux d'emballage rapportée au chiffre d'affaires apparaît stable par rapport à 2015.

Dans le but de réduire son empreinte environnementale, Valeo porte également une attention particulière à l'utilisation de matières recyclées. Ainsi, en 2016, 459 tonnes de matériaux d'emballage ont été récupérées en interne et réutilisées.

Réalisations de l'année

Parmi les actions réalisées, on peut notamment citer :

- Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) : le site utilisait jusqu'à présent des boîtes en carton de 200 g chacune pour ses produits. Le site utilise désormais des emballages plastiques totalement réutilisables qu'il loue à un tiers. Ce changement permet au site d'économiser 30 tonnes de matériaux d'emballage par mois.
- Wuhu (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) : le site a effectué un changement de configuration de son emballage final afin que ce dernier puisse contenir un plus grand nombre de produits finis. Il a également mis en place des emballages plastiques réutilisables pour le stockage des produits semi-finis.
- Wuhan (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) : au lieu des traditionnelles palettes bois, le site a mis en place des palettes plastiques réutilisables pour tous les mouvements de pièces à l'intérieur du site.

4.3.5 Eau

Enjeux

En raison de l'importance de cette ressource, l'objectif du Groupe est de limiter et de maîtriser sa consommation en eau, de limiter les risques de pollution des sources d'approvisionnement et de garantir une eau de bonne qualité à son personnel.

Démarche

Afin de maîtriser et de réduire autant que possible leur consommation, les sites mettent en place des moyens humains et matériels appropriés :

- chaque source d'approvisionnement en eau du site est équipée de dispositifs permettant de déterminer le volume d'eau consommée et les usages (domestique, industriel et incendie) ;
- l'utilisation d'eau de refroidissement en circuit ouvert est interdite à l'exception des pompes à chaleur destinées au chauffage ou à la climatisation des locaux ;
- le site tient à jour un plan de ses réseaux d'approvisionnement et de distribution d'eau.

Ce plan distingue :

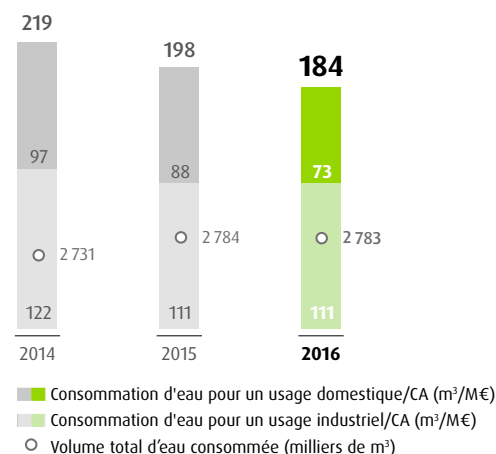
- l'eau potable,
- les usages domestiques (si distincts de l'eau potable),
- les usages industriels,
- les usages incendie ;
- l'approvisionnement en eau potable du site est si possible d'origine externe (réseau public préférentiellement) ;
- les réseaux d'eau potable sont protégés des risques de contamination par les autres réseaux ;
- le site effectue *a minima* un suivi trimestriel de sa consommation en eau. L'objectif de ce suivi est :
 - de connaître les besoins respectifs de chacun des principaux usages de l'eau,
 - d'identifier toute dérive de la consommation en eau et d'intervenir rapidement en cas de fuites sur le réseau,
 - de permettre l'élaboration d'un plan de réduction de la consommation d'eau afin d'atteindre au minimum les objectifs assignés à chaque site par le Groupe ;
- dans la mesure du possible, le site réserve l'usage de l'eau potable aux seuls usages domestiques et privilégie l'usage de l'eau non potable partout où cela est possible (exemple : toilettes, arrosage, nettoyage, appoint des circuits de refroidissement fermés et eau incendie).

Afin de minimiser ses consommations d'eau, il est recommandé à chaque site d'agir notamment sur les points suivants :

- optimiser les opérations de lavage ;
- mettre en place des circuits de recyclage comme par exemple le recyclage des eaux de purge des tours de refroidissement en les utilisant comme eaux de lavage des sols et des équipements ;
- prendre en compte l'optimisation de la gestion de l'eau et les économies d'eau envisageables lors de l'achat d'équipements consommant de l'eau ;
- collecter les eaux pluviales.

Performance

► CONSOMMATION D'EAU



En 2016, Valeo a réduit sa consommation d'eau rapportée au chiffre d'affaires de 7,1 % par rapport à 2015 et stabilisé sa consommation totale d'eau.

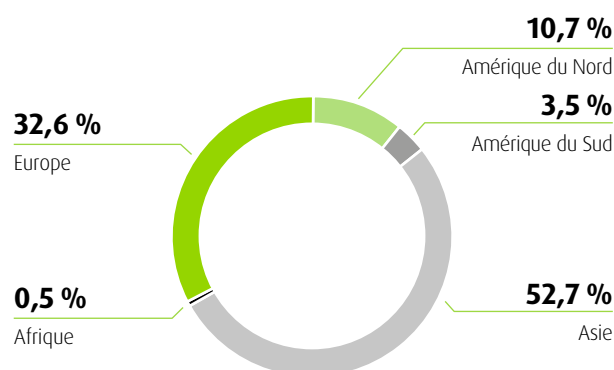
La consommation d'eau à usage industriel représente 60 % de la consommation totale d'eau. Cette proportion a augmenté en 2016 du fait de la diminution significative de l'eau à usage domestique.

Répartition géographique de la consommation d'eau en 2016

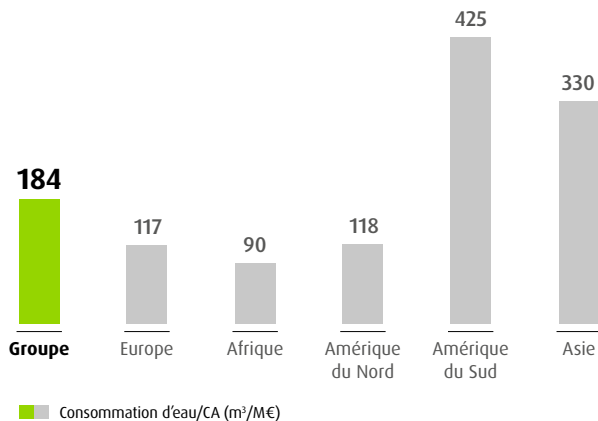
Les sites situés en Europe et en Asie représentent environ 85 % de la consommation totale d'eau. On note que les sites en Asie et en Amérique du Sud ont une consommation d'eau rapportée au chiffre d'affaires nettement supérieure à celle des sites situés en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique.

Des progrès ont toutefois été réalisés par les sites asiatiques afin d'optimiser leur consommation d'eau, notamment par la recherche de fuites, sources importantes de gaspillage d'eau.

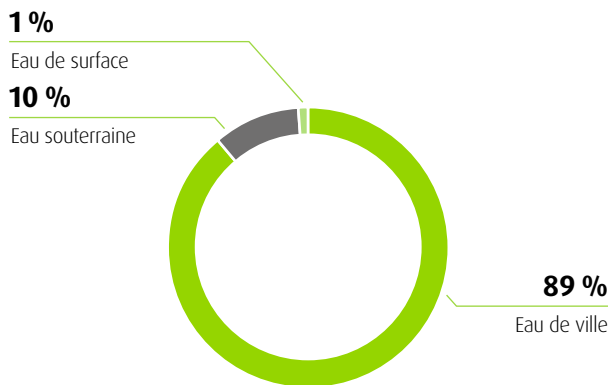
► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA CONSOMMATION TOTALE D'EAU



► CONSOMMATION D'EAU RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Sources de prélèvement



Afin de mesurer l'impact global de son activité sur la ressource en eau, Valeo mesure ses consommations en distinguant les différentes sources de prélèvement (eau de ville, eau souterraine et eau de surface) et les usages sur les sites (eau industrielle et eau domestique).

Le pourcentage d'approvisionnement de Valeo dans les nappes souterraines a diminué, passant de 14 % en 2015 à 10 % en 2016. Cette baisse est notamment due au site de Shashi (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) qui a arrêté les prélèvements d'eau dans les nappes souterraines.

Limitations en eau

En 2016, trois sites ont subi une restriction d'alimentation en eau de ville : Ben Arous (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Tunisie), Purwakarta (Pôle Systèmes Thermiques, Indonésie) et Sao Paulo (Pôle Systèmes de Visibilité, Brésil).

Les sites de Rio-Bravo (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Mexique), Sao Paulo (Pôle Systèmes de Visibilité, Brésil) et Wenling (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) ont subi des coupures d'alimentation en eau du réseau public.

Ces situations se répètent pour Wenling et Ben Arous depuis 2014 et à Sao Paulo pour la seconde année. Aucune mesure compensatoire n'a été nécessaire, mis à part pour le site de Sao Paulo où de l'eau potable a été livrée par camion.

Réutilisation de l'eau

En 2016, comme en 2015, trois sites déclarent collecter leurs eaux pluviales en vue d'une réutilisation (Reilly du Pôle Systèmes de Visibilité en France, Breuilpont de l'Activité Valeo Service en France et Tianjin du Pôle Systèmes Thermiques en Chine). Par ailleurs, comme en 2015, 14 sites déclarent recycler et réutiliser en interne leurs eaux industrielles.

Réalisations de l'année

En 2016, plus de 20 sites ont indiqué avoir réalisé des actions visant à réduire leur consommation d'eau. Parmi ces 20 sites, les sites suivants se sont particulièrement illustrés pour leurs initiatives innovantes :

- en réponse à la crise de l'eau touchant le Brésil, le site d'Itatiba (Pôle Systèmes Thermiques, Brésil) a choisi de réutiliser l'eau de pluie dans son processus industriel. Une fois collectée dans un réservoir relié aux gouttières des toits, l'eau est envoyée dans une station de traitement avant de pouvoir être utilisée dans le processus de production ;
- le site de Rayong (Pôle Systèmes Thermique, Thaïlande) a mis en place un système de filtration par osmose inverse. L'eau obtenue étant beaucoup plus pure que l'eau des réseaux publics, cette installation a permis de diminuer la fréquence de renouvellement de l'eau dans les machines et donc de réduire leurs consommations globales d'eau ;
- les sites de Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde), Chonburi (Pôle Systèmes Thermique, Thaïlande) et Foshan (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) ont choisi de modifier les caractéristiques de leurs processus industriels en installant des dispositifs de mesure de la qualité de l'eau pour s'assurer qu'elle est remplacée le moins souvent possible tout en maintenant une efficacité optimale des machines.

Les autres sites ont réalisé des actions consistant à améliorer la maintenance des réseaux (détection de fuites, remplacement de canalisations, etc.) et à sensibiliser les utilisateurs afin qu'ils réduisent d'eux-mêmes leurs consommations.

Perspectives

Valeo s'est fixé un objectif de réduction de sa consommation d'eau rapportée au chiffre d'affaires de 6 % entre 2016 et 2020. Cet objectif est déjà atteint.

4.3.6 Biodiversité

Enjeux

Les 120 sites du périmètre occupent une surface globale d'environ 698 hectares, dont un peu moins de 8 % sont laissés à l'état naturel. Le reste est utilisé pour le bâti, les zones de circulation et les espaces verts entretenus.

La quasi-totalité des terrains utilisés par Valeo, soit 90 % des sites de production en activité, est située dans des zones urbanisées ou industrielles aménagées. Par ailleurs, les activités réalisées ne sont pas de nature à altérer sensiblement les processus écologiques (pas d'extraction ni d'épandage par exemple).

Afin d'appréhender plus finement ses impacts potentiels, le Groupe réalise chaque année un inventaire des sites implantés dans ou à proximité (moins de 10 km) de zones protégées au titre de la biodiversité. Vingt sites ont ainsi été recensés en 2015 : un en Asie, un en Afrique, cinq en Amérique du Sud et 13 en Europe. On distingue neuf sites en France, principalement localisés dans le voisinage de zones classées Natura 2000 ⁽¹⁾ ou de Zones naturelles d'intérêt écologique, faunistique et floristique (ZNIEFF ⁽¹⁾).

Démarche

L'identification précise des impacts significatifs directs sur la biodiversité est réalisée à l'échelle des sites au travers de leur analyse environnementale. Cette étape est primordiale lors de la mise en œuvre d'un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

La directive « Biodiversité » édicte des lignes directrices pour encadrer les pratiques en matière de protection de la biodiversité lors des phases de sélection, d'aménagement, d'exploitation et de fermeture d'un site industriel.

Réalisations de l'année

Dans le cadre d'un accord passé en 2009 avec le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (MEEDDAT), Valeo s'est engagé à titre volontaire à effectuer des travaux de mise en sécurité de quatre sites industriels en France, fermés et cédés à des tiers.

Au titre de cet accord, Valeo a finalisé en 2015 la remédiation du site de Rochefort dans la Mayenne en liaison avec la préfecture de ce département et les différentes administrations locales concernées. Afin de préserver la biodiversité de ce site, Valeo a pris en compte dans le cadre de ces travaux :

- les périodes de nidification et de reproduction d'espèces protégées (lézards verts et chauve-souris notamment) en maintenant leurs espaces d'habitat. Un comptage de ces espèces protégées est effectué sur une durée de trois ans par un expert en environnement afin de s'assurer de la bonne reproduction de ces espèces ;
- l'équilibre de la flore en supprimant certaines espèces invasives (renouée du Japon). Ces plantes sont fauchées, ramassées et emmenées dans des filières spécialisées afin d'être détruites et ainsi d'éviter leur propagation.

En 2016, Valeo a effectué les travaux de sécurisation des bâtiments de Caligny dans l'Orne et engagé les travaux pour les deux sites restants.

De nombreux sites s'investissent au regard de la biodiversité :

- dans le cadre du projet de construction d'un nouvel entrepôt et afin d'éviter la coupe de plusieurs arbres protégés, 20 employés du site de Veszprem (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Hongrie) se sont portés volontaires pour déplacer ces arbres vers une zone protégée ;
- le site de Tuam (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Irlande) a choisi de s'allier avec le groupe local « Tuam Tidy Town » (soit en français, « Tuam ville coquette ») afin de fleurir les massifs de la ville ;
- les employés du site de Pune (Activité Systèmes de Propulsion, Inde) ont planté 35 arbres en périphérie du site ;
- le site de Santena (Activité Valeo Service, Italie) a lancé une campagne de collecte d'appareils électroniques usagés (batteries/piles, appareils ménagers, téléphones, etc.) en vue de leur recyclage : cette action permet de s'assurer que ces déchets spéciaux seront recyclés dans les filières appropriées et respectueuses de l'environnement.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

4.4 Valeo et ses collaborateurs

La stratégie Ressources Humaines est un levier majeur du développement international de Valeo et de son positionnement en tant qu'entreprise développant et industrialisant des produits et des systèmes de haute technologie.

Cette stratégie Ressources Humaines est fondée sur une approche globale mais prend en compte les spécificités culturelles, économiques et de marché, afin de faire face à des situations contrastées dans les différents pays où le Groupe est implanté.

Elle permet de répondre aux différents défis que Valeo rencontre dans le monde en matière de gestion et de développement des ressources humaines, à savoir la guerre des talents, l'acquisition et le renforcement de compétences pointues ainsi que l'employabilité du personnel. **Le Groupe a pour ambition d'augmenter l'effectif de 10 000 collaborateurs dans le monde par an pendant les cinq prochaines années.**

Les priorités de la Direction des Ressources Humaines sont présentées dans la matrice de matérialité (cf. section 4.1.1 du

présent chapitre, « Les enjeux du développement durable », page 162) et fondent l'action du Groupe en matière de :

- **sécurité et conditions de travail** (cf. section 4.4.2 du présent chapitre, « L'intégrité des personnes », pages 221 à 224) ;
- **engagement des équipes, attractivité et développement des talents** (cf. section 4.4.3 du présent chapitre, « Attirer et engager les talents », pages 225 à 235) ; et
- **diversité** (cf. section 4.4.1 du présent chapitre, « L'emploi et les conditions de travail », pages 212 à 220).

En complément de la valorisation de l'humain (Mieux-Être au Travail, diversité, motivation et engagement de l'ensemble des salariés), la Direction des Ressources Humaines promeut et s'assure du respect des cinq Valeurs Valeo suivantes :

- l'éthique ;
- la transparence ;
- l'autonomie ;
- le professionnalisme ;
- le travail d'équipe.

4.4.1 L'emploi et les conditions de travail

L'effectif

Enjeux

La transformation progressive de Valeo se concrétise par quatre enjeux majeurs pour le Groupe :

- l'acquisition et le renforcement de compétences : l'activité de Valeo requiert des compétences variées, nécessaires au développement et à la production de ses produits et systèmes. Ces compétences sont en permanente évolution pour s'adapter aux changements des métiers de l'automobile et répondre aux enjeux de l'automatisation et de la digitalisation ;

- la flexibilité de la main-d'œuvre : le marché automobile est cyclique et nécessite une grande flexibilité pour adapter en permanence les capacités aux fluctuations de la demande des clients partout dans le monde ;
- l'équilibre géographique et la répartition des zones de croissance : la répartition de l'effectif doit répondre à la stratégie de développement du Groupe à travers le monde et notamment au développement industriel dans des pays à forte croissance, notamment en Amérique du Nord et en Asie ;
- la diversité des collaborateurs : parce qu'elle représente un enjeu sociétal mais aussi un levier d'amélioration de la performance, Valeo est convaincu de l'importance et de l'intérêt que représente une plus grande diversité, à tous les niveaux et dans tous les métiers de l'entreprise.

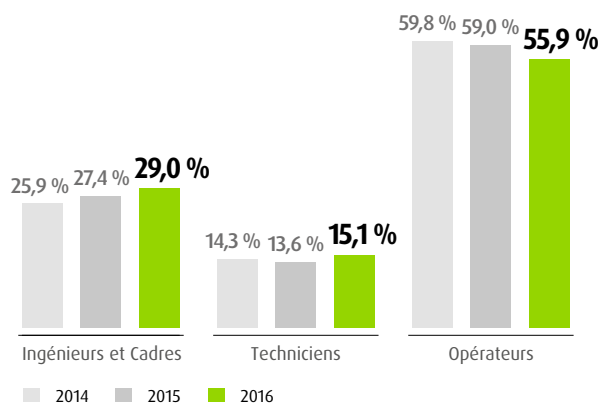
Démarche et réalisations de l'année

effectif au 31 décembre	2014	2015	2016	Evolution (2016/2015)
Ingénieurs et Cadres	18 458	20 410	23 960	+ 17,2 %
Techniciens	10 189	10 141	12 518	+ 23,4 %
Opérateurs	42 518	43 956	46 183	+ 5,0 %
EFFECTIF INSCRIT	71 165	74 507	82 661	+ 10,9 %
Intérimaires (en équivalent temps plein à fin décembre)	7 254	8 293	9 139	+ 10,2 %
EFFECTIF TOTAL	78 419	82 800	91 800	+ 10,9 %
Dont :				
Effectif permanent	56 208	59 884	67 383	+ 12,5 %
Effectif temporaire (CDD + intérimaires)	22 211	22 916	24 417	+ 6,6 %

Au 31 décembre 2016, le groupe Valeo emploie 91 800 collaborateurs (contre 82 800 en 2015). Les acquisitions, notamment de peiker et Spheros, ont contribué à une augmentation de son effectif de 2 110 collaborateurs.

L'acquisition et le renforcement de compétences

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE (2014-2016)

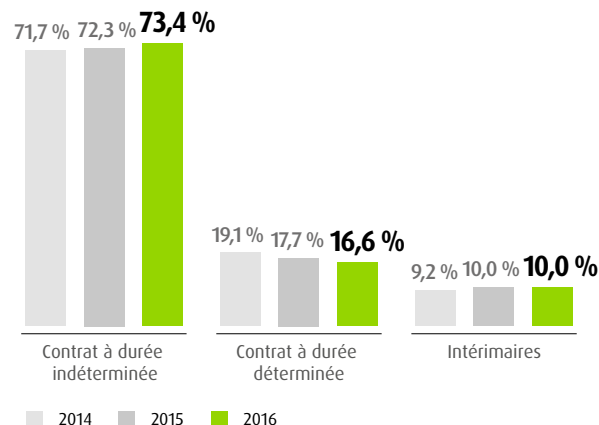


L'augmentation de la part des Ingénieurs et Cadres dans l'effectif du Groupe au 31 décembre 2016 (29 %) reflète l'effort d'innovation de Valeo pour permettre la mise sur le marché de nouveaux produits et solutions innovantes. Cette augmentation est principalement due à la croissance du nombre d'ingénieurs en Recherche et Développement qui est passée de 11 620 personnes en 2015 à 13 700 personnes en 2016. En 2016, cette catégorie, qui représente 13 700 personnes, contre 11 620 en 2015, est en augmentation de 12,5 %.

En parallèle, les compétences de fabrication et d'assemblage relatives au métier d'opérateur de production, représentent 55,9 % de l'effectif.

La flexibilité de la main-d'œuvre

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR TYPE DE CONTRAT (2014-2016)



Pour faire face à la volatilité de certains de ses marchés et adapter en permanence ses capacités de production, Valeo gère un effectif de personnel temporaire représentant 26,6 % de l'effectif total. Ce chiffre est en constante diminution depuis 2014, date à laquelle l'effectif temporaire représentait 28,3 % des effectifs du Groupe.

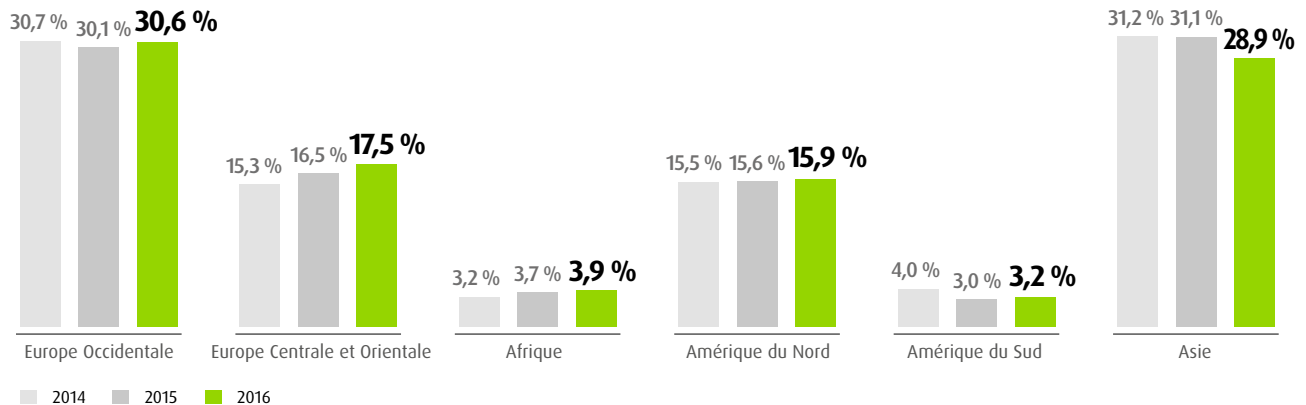
La Chine représente les deux tiers de l'effectif en contrat à durée déterminée du Groupe, conformément à la pratique locale consistant à débiter son parcours professionnel par un contrat à durée déterminée renouvelable, suivi d'un contrat à durée indéterminée.

Il est à noter que la part de personnel temporaire a cependant tendance à diminuer au profit de celle des contrats à durée indéterminée, en augmentation de près de 1,7 point depuis 2014. Cela traduit la volonté de Valeo d'investir sur le long terme et de capitaliser sur ses savoir-faire.

L'équilibre géographique et la répartition des zones de croissance

Les efforts commerciaux et industriels du Groupe permettent l'approche de nouveaux clients et la conquête de nouveaux marchés dans des régions à fort potentiel de croissance. Pour répondre à cette dynamique de marché, de nouvelles capacités de production et de main-d'œuvre sont mises en place localement.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2014-2016)



Entre 2014 et 2016, la part de l'effectif par région rapportée au total de l'effectif du Groupe, est en augmentation en Europe Centrale et Orientale, en Afrique et en Amérique du Nord. Par ailleurs, l'effectif de Valeo a connu une croissance en valeur absolue dans toutes les régions du monde :

- en Afrique, + 18,1 % du fait de l'expansion en Égypte et au Maroc ;
- en Amérique du Nord, + 14,4 %, sur l'ensemble du territoire États-Unis, Mexique, Canada ;
- en Amérique du Sud, + 17,8 % portés par le Brésil ;
- en Asie, + 3,9 % notamment grâce aux croissances chinoise et indienne ;
- en Europe Centrale et Orientale, + 18,8 %, du fait de l'expansion en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Roumanie ;
- en Europe Occidentale, + 13,7 %, essentiellement en Espagne et en Allemagne (intégration de peiker et Spheros).

La diversité

Considérée comme un facteur clé pour une croissance durable, la diversité fait partie intégrante de la culture Valeo. Elle contribue à l'attractivité du Groupe, tant auprès des clients que des partenaires ou des collaborateurs qui souhaitent travailler dans une entreprise responsable et innovante (cf. ci-contre, « La diversité des collaborateurs »).

Perspectives

Afin de mieux répondre à ces quatre enjeux majeurs pour le développement du Groupe, la Direction des Ressources Humaines a entrepris une transformation de son organisation autour de trois piliers :

- rendre les Ressources Humaines plus proches des opérations pour qu'elles soient de véritables *Business Partners* au service des managers et des salariés ;
- renforcer l'efficacité de la fonction Ressources Humaines par une meilleure valorisation de quatre expertises majeures : développement des talents, relations sociales, rémunération et avantages sociaux, systèmes d'information Ressources Humaines ;

- développer l'efficacité dans la fonction Ressources Humaines pour se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée opérationnelle, notamment grâce à la mise en place de services partagés de recrutement, de gestion de la paie et de l'administration du personnel dans chaque pays.

La diversité des collaborateurs

Enjeux

Parce qu'elle représente un enjeu sociétal mais aussi un levier d'amélioration de la performance, Valeo est convaincu de l'importance et de l'intérêt que représente une plus grande diversité, à tous les niveaux et dans tous les métiers de l'entreprise.

Démarche et réalisations de l'année

Pour répondre à ces enjeux, un Comité diversité a été créé en 2012 à l'initiative de la Direction Générale. Présidé par le Directeur Délégué Ressources Humaines du Groupe, ce comité anime quatre comités spécifiques : Genre, Handicap, Sociétal et Culturel, Générationnel. Ces comités spécifiques, entièrement renouvelés en 2016, sont composés de collaborateurs de différents pays et de différentes fonctions et sont animés par quatre managers aux profils variés. Fort de cette organisation, le Groupe est engagé depuis 2012 sur les objectifs suivants :

- faire de la diversité et du principe de non-discrimination une priorité ;
- encourager les actions et les politiques locales visant à promouvoir la diversité sous toutes ses formes ;
- informer les collaborateurs de l'engagement du Groupe et communiquer sur les actions menées.

Conscient de la nécessité de formaliser et d'encadrer sa politique en matière de Diversité, Valeo a mis en place en 2016 une procédure interne relative à la promotion de la Diversité. Par cette initiative, le Groupe a clarifié sa politique en explicitant ses engagements et ses objectifs, et en instaurant des processus de contrôle interne pour veiller à l'application effective de cette politique.

La diversité Hommes-Femmes

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe privilégie la compétence et le développement des femmes et des hommes aussi bien en interne qu'à l'occasion des recrutements. Valeo s'attache à respecter, à situations comparables, l'égalité entre les hommes et les femmes en matière d'évolution de carrière, de formation, de rémunération.

Le Conseil d'administration de Valeo compte six femmes sur 14 membres : C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Noëlle Lenoir, Ulrike Steinhorst, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière et Véronique Weill. Ainsi, avec un Conseil d'administration composé à près de 43 % de femmes, Valeo se positionne volontairement au-delà des exigences posées par la loi.

Au cours de cette année 2016, un certain nombre d'actions a été mis en œuvre :

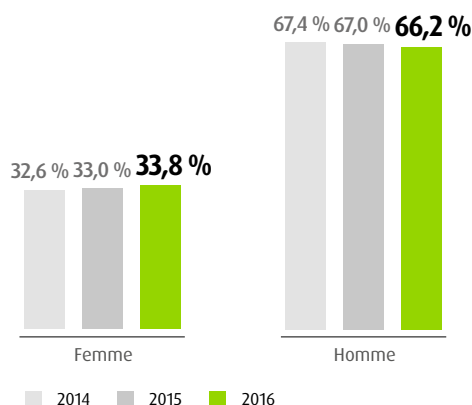
- 33 établissements de Valeo ont conclu des partenariats avec des organismes extérieurs pour promouvoir la diversité Hommes-Femmes. Les partenariats sont engagés avec

des acteurs divers : des associations (Elles Bougent, en France), des organisations professionnelles (Brésil, États-Unis, Mexique, Tunisie, etc.) et des Universités (Chine, France, etc.) ;

- à l'occasion de la journée internationale des femmes du 8 mars, 73 % des établissements ont mis en place localement au moins une action de promotion de la diversité. Ces actions ont notamment pris la forme de conférence-débats, de publication d'articles ou encore de tournois sportifs ;
- 67 % des établissements ont mis en place des mesures spécifiques à destination des femmes enceintes, comme l'adaptation des postes de travail, la réduction ou l'aménagement du temps de travail ou la mise à disposition des salles de repos.

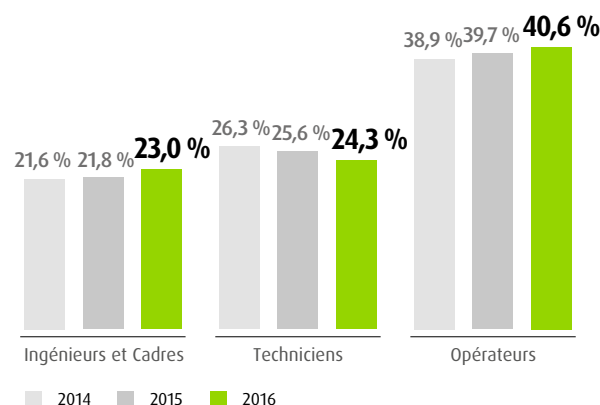
En 2016, l'ensemble des actions menées sur les établissements a permis d'augmenter la part de femmes dans les effectifs de Valeo.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT PAR GENRE (2014-2016)



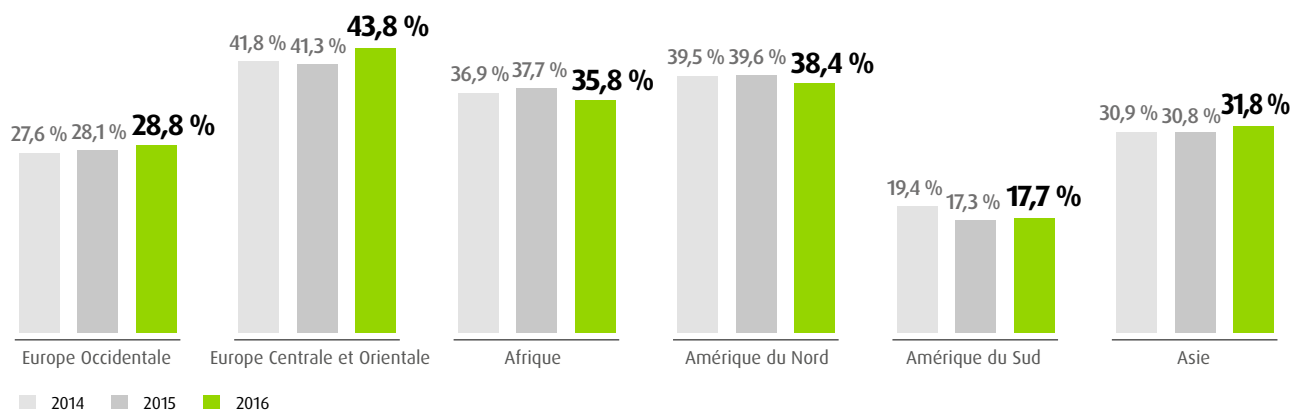
Entre 2014 et 2016, l'implication des différents établissements et la dynamique portée au niveau du Groupe, ont permis à Valeo d'augmenter le nombre de femmes dans son effectif (+ 1,2 point entre 2014 et 2016).

► RÉPARTITION DES FEMMES PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE – EFFECTIF INSCRIT (2014-2016)



La part des femmes Ingénieurs et Cadres et celle des Opérateurs ont respectivement augmenté de 1,4 point et 1,7 point entre 2014 et 2016.

► RÉPARTITION DES FEMMES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – EFFECTIF INSCRIT (2014-2016)



En Europe et en Asie, la part des femmes a augmenté entre 2014 et 2016, contrairement à l'Afrique et l'Amérique du Nord, où cette part a eu tendance à diminuer.

La diversité Handicap

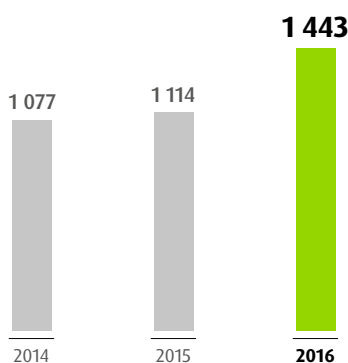
Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap est une conviction et une priorité pour le Groupe, qui s'inscrit dans une démarche d'égalité d'accès à l'emploi et dans une dynamique porteuse d'efficacité économique.

Au cours de cette année 2016, un certain nombre d'actions ont été mises en œuvre en faveur du handicap :

- 72 établissements Valeo sont en partenariat avec des organismes extérieurs pour promouvoir la diversité handicap. Des partenariats sont conclus avec des ONGs (« Voice of the Deaf » en Tunisie ; « Guangzhou English Training Center for the Handicapped » (GETCH) en Chine, ou encore « Youth 4Job » en Inde) des associations, des centres de formation et des établissements du secteur protégé et adapté ;
- à l'occasion de la journée internationale des personnes en situation de handicap, le 3 décembre, 78 établissements ont mis en place localement au moins une action de promotion de la diversité. Ces actions ont notamment pris la forme de visites d'écoles pour personnes en situation de handicap, de conférence-débats, de publications d'articles et de tournois sportifs ;
- une vidéo de sensibilisation a été déployée auprès des collaborateurs du Groupe et sur les réseaux sociaux afin de rappeler les objectifs et les engagements de Valeo en matière de handicap et mettre en valeur certaines actions marquantes mises en œuvre par les sites à travers le monde.

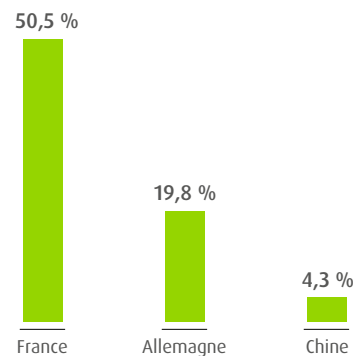
Grâce à ces actions, le nombre de personnes en situation de handicap employées par Valeo dans son effectif au niveau mondial a augmenté sensiblement :

► NOMBRE DE SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP (EMPLOI DIRECT) DANS LE MONDE (2014-2016)



Entre 2014 et 2016, le nombre de salariés en situation de handicap chez Valeo a augmenté de 33,9 %. Il est à noter qu'en 2016, plus d'un salarié sur deux en situation de handicap est Français et près d'un sur cinq est Allemand.

► PAYS COMPTANT LA PLUS GRANDE PART DES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP EMPLOYÉS PAR LE GROUPE (2016)



La diversité culturelle et sociale au sein du Groupe

Valeo reconnaît la diversité culturelle et sociale comme un véritable facteur de performance qu'il faut encourager et structurer. Ainsi, au niveau mondial, Valeo s'est donné un double objectif :

- réussir à fédérer naturellement des équipes multiculturelles par le respect et l'acceptation des différences d'origine, de religion, de perception et de sentiment ;
- assurer la cohésion et l'efficacité des équipes multiculturelles et éviter les conflits potentiels en formant le management à ce sujet.

Au cours de cette année 2016, un certain nombre d'actions ont été mises en œuvre en faveur de la Diversité Sociale et Culturelle :

- 24 établissements Valeo sont en partenariat avec des organismes extérieurs pour promouvoir la diversité culturelle et sociale. Des partenariats sont conclus avec des ONGs (« support for life » en Roumanie), des associations (« Nos quartiers ont des talents » en France), des écoles (« l'école de la deuxième chance » en France) et des centres de formation (en Chine) ;
- à l'occasion de la journée mondiale de la diversité culturelle, le 21 mai, 86 établissements ont mis en place localement au moins une action de promotion de la diversité. Ces actions ont notamment pris la forme de collectes à destination d'associations caritatives, de conférence-débats et de publication d'articles.

En 2016, Valeo compte au sein du Groupe 384 expatriés dans 31 pays. Les pays accueillant le plus grand nombre d'expatriés sont : les États-Unis (67 expatriés) la Chine (59 expatriés), la France (54 expatriés), le Japon (31 expatriés), la Thaïlande (29 expatriés), le Mexique (24 expatriés), l'Allemagne (17 expatriés), la Corée du Sud (15 expatriés) et la République tchèque (13 expatriés). Ces neuf pays représentent 80 % des expatriés du Groupe.

58,8 % de ces personnes en mobilité internationale (soit 226 collaborateurs) ont pour pays d'origine la France. Ils proviennent essentiellement du réseau Recherche et Développement (23 % des expatriés), suivi par les réseaux Industriel (19 %), Finance (17 %), Projets (12 %) et Achats (10 %).

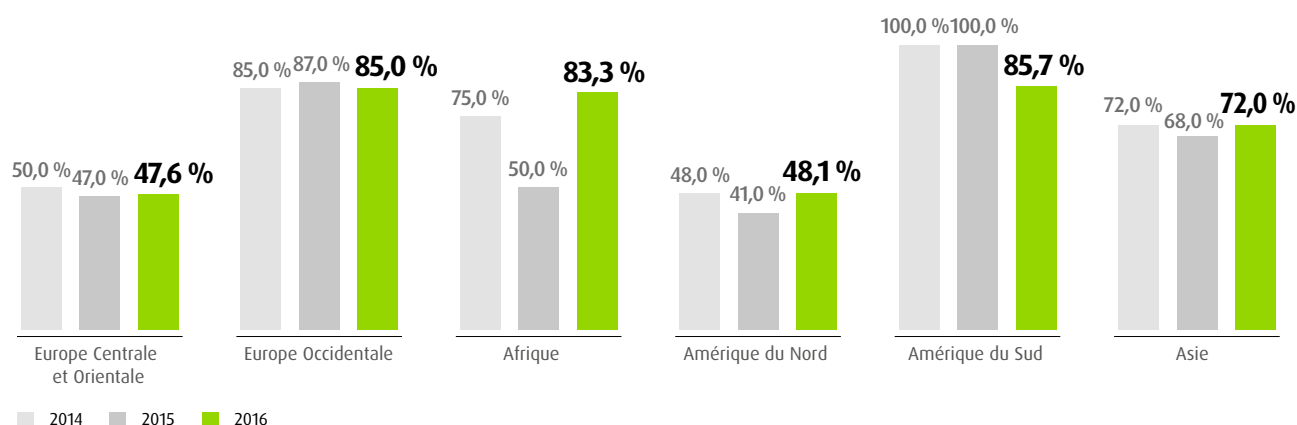
À part presque égale, les collaborateurs Valeo en mobilité internationale ont une ancienneté dans le Groupe de 1 à 5 ans (25 % des expatriés), de 6 à 10 ans (24 %) et de 11 à 15 ans (27 %). Viennent ensuite les salariés dont l'ancienneté est de 16 à 20 ans (16 %), de 21 à 25 ans (6 %) et enfin de plus de 25 ans (2 %).

En 2016, 70 % des établissements de Valeo sont dirigés par un Directeur local. Ce chiffre est d'autant plus significatif en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe Occidentale.

Il est à noter une relative stabilité dans la répartition des sites dirigés par un Directeur local selon les régions au cours des dernières années, à l'exception notable de l'Afrique qui enregistre une augmentation de plus de 30 points.

Dans la plupart des régions du monde, la majorité des sites est dirigée par un Directeur local, à l'exception de l'Amérique du Nord et de l'Europe Centrale et Orientale pour lesquelles moins d'un site sur deux a un Directeur local.

► RÉPARTITION DES SITES DIRIGÉS PAR UN DIRECTEUR LOCAL (2014-2016)



Diversité Générationnelle

Le Groupe s'attache à attirer les jeunes talents puis à assurer leur formation et à développer leur motivation grâce au tutorat et au *mentoring*. En parallèle, il s'emploie à faire vivre ensemble quatre générations différentes, du fait du recul de l'âge de départ en retraite et de l'arrivée sur le marché de l'emploi de la génération Z. Entre cette jeune génération et celle des seniors, l'enjeu est de transmettre les savoirs qui doivent être protégés pour soutenir les ambitions de croissance du Groupe et assurer sa pérennité.

Au cours de cette année 2016, un certain nombre d'actions ont été mises en œuvre en faveur de la Diversité Générationnelle :

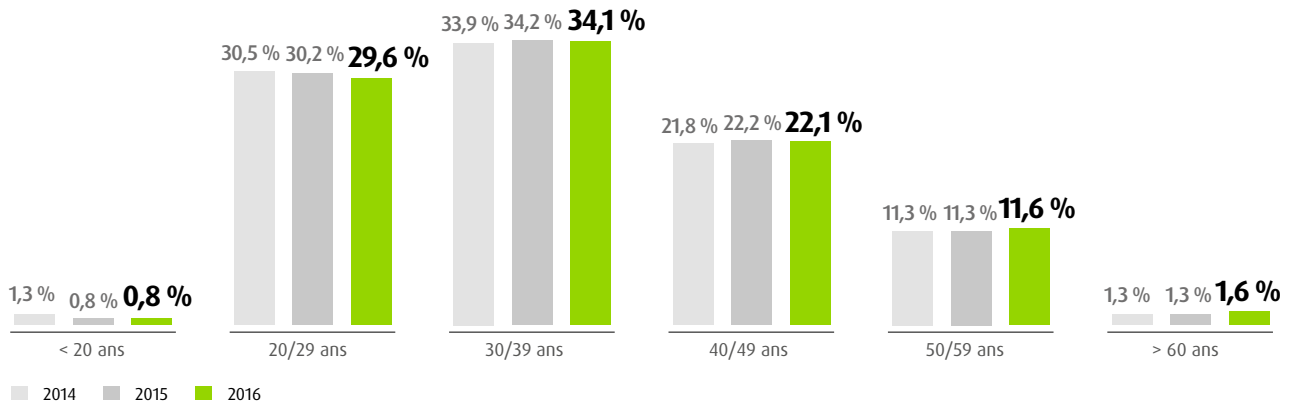
- 21 établissements Valeo sont en partenariat avec des organismes extérieurs pour promouvoir la diversité générationnelle. Des partenariats sont conclus avec des associations, des écoles et des centres de formation ;
- à l'occasion de la journée de la diversité générationnelle, en septembre, 93 établissements ont mis en place localement au moins une action de promotion de la diversité. Ces actions ont notamment pris la forme de visite d'écoles, de concours photos, de conférence-débats et de publication d'articles.

Par ailleurs, Valeo a poursuivi sa politique de relations avec les établissements d'enseignement supérieur en développant notamment des partenariats ciblés avec des universités et des écoles réputées au niveau international, tout en favorisant la promotion de la diversité au sein de ses équipes. Ces initiatives en faveur de l'emploi des jeunes et de leur insertion dans le milieu professionnel ont permis d'accueillir au sein du Groupe : 1 834 stagiaires, 1 051 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation et 151 candidats au Volontariat International en Entreprise (VIE).

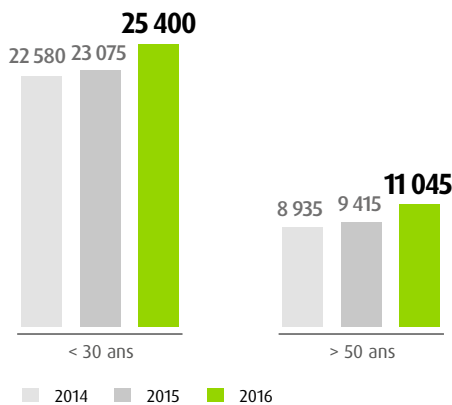
Valeo compte, dans le monde, 11 045 salariés âgés de plus de 50 ans, soit 13,2 % de l'effectif inscrit en 2016. Cette augmentation résulte d'une politique d'embauche favorable aux seniors qui a permis d'intégrer 1 204 collaborateurs âgés de plus de 50 ans en 2016.

Par ailleurs, Valeo compte 25 400 salariés de moins de 30 ans, en augmentation de 12,5 % depuis 2014.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT PAR TRANCHE D'ÂGE (2014-2016)



► RÉPARTITION DES JEUNES ET DES SENIORS – EFFECTIF INSCRIT (2014-2016)



Perspectives

Conformément à la nouvelle procédure interne adoptée en 2016 relative à la promotion de la diversité, Valeo se fixe comme objectif pour l'année 2017, que chacun des sites du Groupe augmente sa performance sur chacun des six indicateurs clés suivants :

- répartition par genre de l'effectif inscrit ;
- répartition par tranche d'âge de l'effectif inscrit ;
- nombre de salariés expatriés ;
- nombre de sites dirigés par un Directeur local ;
- nombre de stagiaires, de contrats de professionnalisation, d'apprentissage et de candidats au Volontariat International en Entreprise (VIE) ;
- nombre de salariés en situation de handicap.

Mieux-Être au Travail

Enjeux

Le Mieux-Être au Travail est partie intégrante de la stratégie des Ressources Humaines de Valeo pour attirer, développer et retenir les talents. Valeo a la conviction que le Mieux-Être au Travail est essentiel au bon développement des collaborateurs mais est aussi un facteur majeur d'engagement et de performance des équipes.

Dans le cadre de sa politique de Mieux-Être au Travail, Valeo a défini cinq leviers pour améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs :

- un environnement de travail positif : Valeo garantit la santé et la sécurité des collaborateurs, propose des postes de travail ergonomiques et prévient les risques psychosociaux ;
- un équilibre vie professionnelle – vie personnelle : Valeo promeut le droit à la déconnexion et au télétravail ;
- la reconnaissance et l'accomplissement des collaborateurs : le besoin de reconnaissance, la considération du travail accompli, la rémunération équitable et les perspectives d'évolution sont essentiels pour accroître le bien-être et l'engagement des collaborateurs chez Valeo ;
- la prévention du harcèlement et des discriminations : Valeo affirme le droit des collaborateurs à travailler dans un environnement positif et lutte contre le harcèlement et la discrimination ;
- l'autonomie des collaborateurs : Valeo est convaincu que l'autonomie dans la prise de décision permet la reconnaissance des collaborateurs et accroît les performances individuelles.

Démarche et réalisations de l'année

Des comités Mieux-Être au Travail sont mis en place dans l'ensemble des établissements Valeo à travers le monde et sont composés d'une équipe pluridisciplinaire (Directeur de l'établissement, représentants du personnel, membres du réseau Ressources Humaines, membres du réseau Qualité Sécurité Environnement et membres de l'équipe médicale du site).

Ces comités sont chargés de définir la politique Mieux-Être au Travail du site conformément aux enjeux de l'établissement et d'en assurer la communication auprès des salariés. Cette politique est établie conformément aux lignes directrices établies par Valeo et doit se baser à la fois sur les résultats de l'enquête de satisfaction et sur l'analyse des entretiens d'évaluation annuels des collaborateurs.

Conscient de la nécessité de formaliser et d'encadrer sa politique en matière de Mieux-Être au Travail, Valeo a mis en place en 2016 une procédure interne relative au Mieux-Être au Travail. Par cette initiative, le Groupe a clarifié ses engagements et ses objectifs en instaurant des processus de contrôle interne pour veiller à une application effective de cette politique. Cette procédure s'applique à tous les employés du Groupe à travers le monde.

Pour assurer le suivi de sa politique Mieux-Être au Travail et évaluer les actions mises en place localement, Valeo se base sur deux processus distincts :

- la *roadmap* Implication du Personnel « Mieux-Être au Travail » se fonde sur 13 indicateurs pour assurer le déploiement des objectifs du Groupe en matière de Mieux-Être. En 2016, l'état d'avancement des sites Valeo sur cette *roadmap* est de 32 %. Chaque année, les auditeurs internes de Valeo vérifient le bon déploiement des plans d'action définis dans le cadre des *roadmap* : en 2016, 75 établissements ont été audités sur cette *roadmap* ;
- en complément de ces audits, la politique de Mieux-Être au Travail mise en place sur chaque site est évaluée via le reporting social annuel relatif à la RSE. En 2016, 126 établissements ont mis en place des initiatives en faveur du Mieux-Être au Travail. Celles-ci ont pris les formes suivantes :
 - 841 salariés bénéficient du télétravail ce qui représente près de 3,5 % des Ingénieurs et Cadres,
 - 5 086 salariés ont suivi des modules de formation/sensibilisation au Mieux-Être au Travail,
 - 53 % des établissements ont mis en place un fonds d'aide aux collaborateurs rencontrant des difficultés financières,
 - 66 % des établissements ont mis en place des services d'aide aux salariés et à leur famille (séjours de vacances pour les enfants, activités sportives et culturelles),
 - 68 % des établissements ont mis en place des services de transport et d'aide au trajet domicile/travail (navette ou subvention).

Perspectives

En 2017, Valeo déploiera son enquête mondiale « Employee Feedback Survey » (« Enquête d'engagement et de satisfaction ») auprès de l'ensemble de ses collaborateurs afin de les écouter et de mieux répondre à leurs attentes.

Dans ce cadre, les salariés de Valeo sont invités à partager leurs commentaires et leur perception de la politique Mieux-Être au Travail mise en place par le Groupe, en complétant des questionnaires anonymes.

L'organisation du dialogue social

Enjeux

La cohésion sociale est une condition indispensable pour réaliser les réformes nécessaires à l'adaptation de l'entreprise aux changements d'environnement du secteur automobile, lesquels sont de plus en plus importants, profonds et rapides.

Le Groupe considère que les partenaires sociaux sont les relais indispensables de la Direction pour comprendre, discuter et adapter les plans d'action mis en œuvre dans l'entreprise. Dans cette logique, différentes instances représentatives du personnel et des syndicats ont été mises en place chez Valeo. Dans le cadre de ces instances, des procédures d'information, de consultation, et/ou de négociation sont mises en œuvre pour parvenir à travers le dialogue social à la meilleure information possible des salariés.

Démarche et réalisations de l'année

Niveau européen

Depuis 1999, Valeo a mis en place, par voie d'accord, un Comité d'entreprise européen. Cet accord a été renégocié et conclu à l'unanimité des partenaires sociaux en 2016.

Le comité permet un échange de vues et l'établissement d'un dialogue entre la Direction et seize représentants du personnel des différents pays européens au sein desquels Valeo compte plus de 150 salariés. Un bureau, composé de neuf membres, se réunit chaque trimestre sur un site européen.

Le Comité d'entreprise européen permet la représentation de 48,1 % de l'effectif inscrit du Groupe en 2016, soit 40 098 collaborateurs.

Niveau international

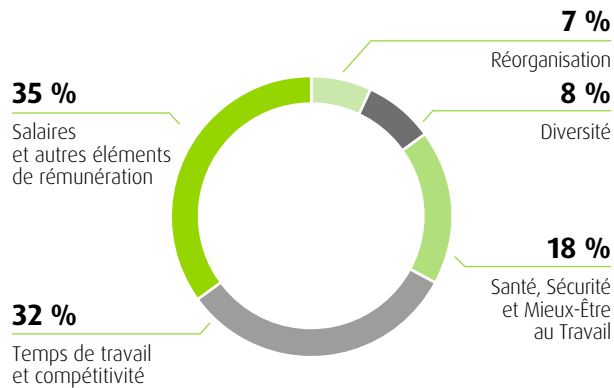
Au niveau mondial, chaque pays met en place les instances *ad hoc* conformément à la législation locale en vigueur.

En 2016, 91 % des sites Valeo ont des instances formelles de représentation du personnel et des syndicats.

Fort de cette représentativité aux différents niveaux de l'organisation, Valeo développe une politique contractuelle active avec les partenaires sociaux. Pour pouvoir relever les défis, dont la mutation culturelle progressive d'entreprise à dominante industrielle vers une entreprise à dominante technologique, Valeo veut continuer à développer un climat social permettant l'échange de points de vue, la compréhension réciproque et la recherche de solutions équilibrées pour l'ensemble des parties prenantes.

En 2016, 269 accords collectifs ont été signés au niveau local dans les différents établissements de Valeo dans le monde. Les thèmes traités par ces accords sont répartis de la manière suivante :

► **RÉPARTITION DES ACCORDS SIGNÉS PAR CATÉGORIE (2016)**



La grande majorité (78 %) des accords signés se concentre sur deux régions du monde, l'Europe et l'Asie. L'Europe, par sa tradition historique de dialogue social, signe près d'un accord sur deux en 2016. Le fort pourcentage d'accords signés en Asie témoigne de la volonté de Groupe de promouvoir ce type de discussion avec les partenaires sociaux.

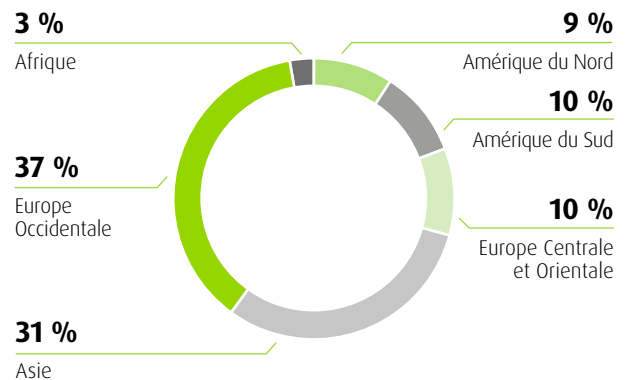
Les thèmes qui font l'objet de plus d'accords sont les salaires et autres éléments de rémunération (35 %) ainsi que le temps de travail et la compétitivité des sites (32 %) et la santé, sécurité et Mieux-Être au travail (18 %).

L'accord relatif à la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)

Un accord relatif à la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) a été signé le 10 juillet 2012 et renouvelé le 4 novembre 2016 entre la Direction du Groupe et les partenaires sociaux. Cet accord, de portée mondiale, a pour ambition d'accompagner l'internationalisation du Groupe sur le plan social, en conformité avec ses principes de responsabilité, son Code d'éthique et sa politique de développement durable. Il vise également à promouvoir des pratiques sociales et environnementales allant au-delà des obligations légales et réglementaires en ce qu'il :

- prend en compte les questions de santé et de sécurité des équipes dès la phase de conception des produits et des processus ;
- généralise la tenue d'entretiens individuels pour chacun des collaborateurs afin de favoriser la montée en compétence des salariés et leur adaptation à leur environnement de travail ;
- anticipe, en cas d'évolutions économiques et industrielles ayant des conséquences en termes de ressources humaines, la prise en compte des conséquences sociales dans les décisions stratégiques ;
- engage Valeo à ce que les mesures d'accompagnement social se situent parmi les pratiques des grandes entreprises du secteur d'activité du pays concerné, grâce au dialogue social avec les instances représentatives du personnel.

► **RÉPARTITION DES ACCORDS SIGNÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2016)**



En 2016, un vaste programme de formation sur le développement durable et la RSE a été mis en place à destination de l'ensemble des équipes de direction des sites et des représentants des salariés. Cet ambitieux programme de formation et de dialogue social a été déployé dans 30 pays, en rassemblant les acteurs des sites concernés pour des sessions à l'échelle d'un pays ou de plusieurs pays.

Le déploiement de ces formations RSE a permis de favoriser le dialogue social au niveau des pays et de mettre en place des actions au niveau national.

Perspectives

En 2017, Valeo s'engage à poursuivre le dialogue social en maintenant un niveau élevé d'accords conclus notamment sur les thèmes : « Temps de travail et compétitivité » ainsi que « Salaires et autres éléments de rémunération ».

En parallèle et de façon complémentaire, le Groupe souhaite développer les thématiques relatives à la santé, la sécurité, le mieux-être et la diversité des collaborateurs.

Fort du succès du programme de formation sur le développement durable et la RSE, Valeo prévoit en 2017 d'étendre ces formations au niveau des établissements pour continuer à favoriser le dialogue social.

4.4.2 L'intégrité des personnes

La santé et la sécurité

Enjeux

La stratégie Ressources Humaines de Valeo repose sur sa volonté de permettre à chaque collaborateur de travailler dans un environnement sans risque d'accident du travail. Cette stratégie est inscrite dans les Valeurs du Groupe et dans les objectifs des collaborateurs et du management pour améliorer sans cesse la performance sécurité du Groupe.

Démarche et réalisations de l'année

Garantir un environnement sans accident relève de la responsabilité de Valeo envers tous ses collaborateurs. Cela nécessite l'engagement de la Direction Générale du Groupe, des directions locales et la participation de chacun. Les progrès font l'objet d'un suivi par le Comité de sécurité du Groupe présidé par le Directeur des Opérations, assisté du Directeur Industriel, du Directeur Risques Assurances Environnement ainsi que du Directeur Délégué Ressources Humaines.

Deux nouvelles directives santé et sécurité ont été éditées en 2016 sur les thèmes suivants :

- une directive dénommée « Safety Talks » (« Entretiens Sécurité ») visant à détecter, au cours de visites dans les sites de production, des comportements dangereux puis à en discuter avec les personnes concernées afin de comprendre pourquoi ils se sont produits et trouver une solution de manière concertée ;
- une directive dénommée « Safety briefings for Logistics and Maintenance teams » (« échanges sécurité pour les équipes Logistique et Maintenance ») ; cette directive impose aux managers de ces équipes d'aborder des problématiques sécurité au moins une fois par semaine lors de leurs réunions d'équipe.

Ces deux directives ont été intégrées au Manuel de gestion des risques de Valeo comportant l'ensemble des directives santé et sécurité. Chaque membre des Comités de direction de site est formé en *e-learning* et chaque module se termine par un quizz afin de s'assurer de la bonne compréhension de la directive.

Le Groupe met à disposition des sites un outil d'auto-évaluation de sa conformité aux exigences associées à ces directives.

Par ailleurs, Valeo a poursuivi en 2016 son plan d'audits externes de vérification de la bonne application des directives du Groupe ainsi que son objectif de certification OHSAS 18001 de l'ensemble des sites du Groupe.

L'amélioration continue est gérée selon l'approche QRQC (réponse rapide à des problèmes qualité) adaptée aux problématiques de sécurité au travail. Cette démarche permet de s'assurer qu'une contre-mesure est mise en place pour éviter tout nouvel accident mais également qu'une analyse approfondie de la cause de l'accident a été réalisée afin d'éviter qu'il se renouvelle.

Suivant la politique de transparence de Valeo, chaque directeur de site doit informer le Directeur de son Pôle ou de son Activité dans les quatre heures suivant la survenance d'un accident du travail entraînant un arrêt de travail.

La prévention est également gérée selon des règles et procédures internes relatives à l'implication du personnel, qui contient une partie entièrement consacrée à la prévention et à la gestion des questions relatives à la sécurité et à l'ergonomie (*Roadmap* IP01). Cette section est la partie la plus importante (en nombre de thèmes et de questions) à traiter au sein de l'axe « Implication du personnel ».

Afin de progresser dans ces domaines, tous les sites disposent d'un Comité sécurité et ergonomie, composé de l'équipe de direction et d'employés, qui se réunit chaque mois.

Chaque site doit également évaluer sa performance en matière de sécurité et déployer son plan d'amélioration (au travers de 27 questions). Les équipes chargées de l'audit qualité évaluent les progrès réalisés chaque année par tous les sites.

Tous les managers du Groupe bénéficiant d'une part variable de rémunération sont associés à l'amélioration continue en matière de sécurité au travail. Leur rémunération variable est en effet majorée ou pénalisée en fonction du nombre d'accidents du travail avec arrêt.

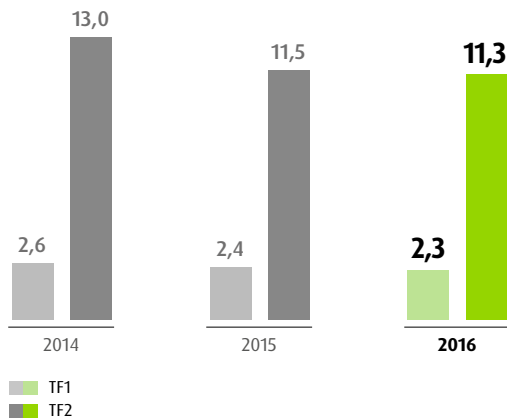
Parmi les 20 indicateurs clés de performance revus périodiquement à tous les niveaux de l'organisation (Groupe, Pôle/Activité, site), trois d'entre eux concernent la sécurité :

- taux de fréquence 1 (TF1) : nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées ;
- taux de fréquence 2 (TF2) : nombre d'accidents avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées ;
- taux de gravité 1 (TG1) : nombre de jours d'arrêt dus à un accident du travail par millier d'heures travaillées.

Ces indicateurs concernent à la fois les collaborateurs de Valeo, quel que soit leur type de contrat (à durée indéterminée ou à durée déterminée), ainsi que les personnes qui ne sont pas salariées du Groupe mais qui travaillent dans les locaux de Valeo (intérimaires et prestataires).

Depuis 2008, le taux de fréquence 1 (TF1) au niveau du Groupe s'est amélioré chaque année (à l'exception de 2014 qui a connu une légère hausse). Une amélioration a été constatée en 2015 avec un TF1 de 2,35, qui a été confirmée en 2016 avec un TF1 de 2,32.

► **TAUX DE FRÉQUENCE (TF1 ⁽¹⁾ ET TF2 ⁽²⁾) DES ACCIDENTS DU TRAVAIL (2014-2016)**

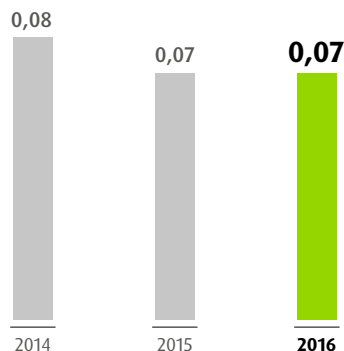


(1) Calcul TF1 : nombre d'accidents du travail avec arrêt * 1 000 000 / nombre d'heures de travail réalisées au cours de l'année.

(2) Calcul TF2 : nombre d'accidents du travail avec ou sans arrêt * 1 000 000 / nombre d'heures de travail réalisées au cours de l'année.

En 2016, la performance du TF1 est variable selon les pays. Ce ratio est par exemple de zéro en Thaïlande, de 9,9 en France et de 11,9 en Argentine. En 2016, le nombre d'accidents avec ou sans arrêt a lui aussi légèrement diminué, comme le montre le ratio TF2 qui atteint 11,3 (11,5 en 2015 et 22,6 en 2009).

► **TAUX DE GRAVITÉ ⁽¹⁾ DES ACCIDENTS DU TRAVAIL (2014-2016)**



(1) Calcul du taux de gravité : nombre de jours d'arrêt au cours de l'année (jours calendaires) * 1 000 / nombre d'heures de travail réalisées au cours de l'année.

Le taux de gravité est particulièrement stable depuis ces trois dernières années.

L'analyse de la typologie des accidents montre que la majorité d'entre eux était liée au comportement. Sur la base de ce constat, un nouveau programme de formation intitulé « Safety First » (« la sécurité avant tout ») a été créé dans le but d'agir sur le comportement des collaborateurs au travail. En 2016, 29 872 salariés ont été formés, soit 39 245 depuis le lancement du programme en 2015.

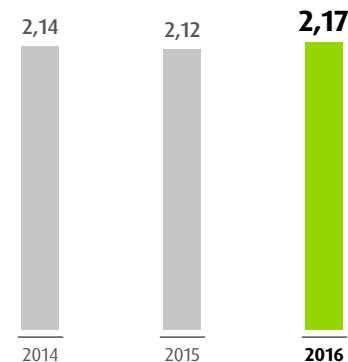
Pour renforcer la prévention, de nouveaux outils visant à réduire les accidents ont été mis en place. Outre les directives dont il a été fait état ci-dessus, des modules *e-learning* disponibles en 18 langues ont été créés autour de trois types d'opérations particulièrement accidentogènes : les opérations de levage, les risques électriques et les règles concernant la consignation des installations, dans le but d'intervenir en toute sécurité.

En matière d'absentéisme, le Groupe fait état de résultats satisfaisants qu'il convient de maintenir dans le futur. Des plans d'action sont menés auprès des établissements qui montrent les taux d'absentéisme les plus élevés afin que ceux-ci se rapprochent de la moyenne du Groupe.

Le taux d'absentéisme rend compte des absences pour : maladie, absence sans motif, absence autorisée (congé sans solde...), accident de travail et de trajet, grève, mise à pied et autre motif. Entre 2014 et 2016, les actions menées par Valeo ont permis une stabilisation du taux d'absentéisme autour de 2 %.

Le taux d'absentéisme mondial est resté stable entre 2014 et 2016.

► **TAUX D'ABSENTÉISME ⁽¹⁾ (2014-2016)**



1) Calcul du taux d'absentéisme : ratio du nombre d'heures d'absence sur le nombre d'heures possibles de travail. Les heures possibles de travail sont égales au nombre de jours travaillés dans le mois x l'horaire journalier de travail (hors heures supplémentaires) x l'effectif inscrit fin de mois.

Si Valeo adopte une politique homogène quant au suivi de l'absentéisme, le niveau des couvertures sociales et les différences culturelles ont une influence importante sur les disparités constatées entre les pays.

Perspectives

La progression des résultats obtenus en 2016 doit s'accélérer grâce à la mise en œuvre de toutes les nouvelles initiatives déployées en 2016 et la poursuite de la formation « Safety First », l'objectif étant de réduire le TF1 en dessous de 2.

Un nouveau module de formation (en présentiel) sur l'ergonomie est en cours de création pour un déploiement au cours du deuxième trimestre 2017.

La promotion et le respect des droits de l'Homme

Enjeux

Les valeurs fondamentales défendues par les organisations internationales, telles que l'Organisation des Nations Unies ou l'Organisation Internationale du Travail, représentent des valeurs profondément ancrées dans la culture de Valeo.

Ainsi, la responsabilité sociale du Groupe s'inscrit dans le cadre universel des engagements internationaux garantissant le respect de la dignité des personnes et des droits sociaux fondamentaux.

Elle s'exprime dans le Code d'éthique Valeo et dans l'accord de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) qui reflètent la culture d'intégrité professionnelle, individuelle et collective du Groupe.

Démarche et réalisations de l'année

Les valeurs fondamentales défendues par les organisations internationales

Valeo est signataire du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies depuis 2004.

Par ailleurs, le Groupe affirme son respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail régissant les droits sociaux fondamentaux :

- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (Conventions n° 100 & 111) ;
- interdiction du travail des enfants (Conventions n° 138 & 182) ;
- élimination du travail forcé et obligatoire (Conventions n° 29 & 105) ;
- liberté syndicale et droit à la négociation collective (Conventions n° 87 & 98) ;
- protection des adhérents et responsables syndicaux et refus des discriminations antisyndicales (Convention n° 135) ;
- droits et égalité des chances pour les salariés des deux sexes ayant des responsabilités familiales et pour les femmes enceintes ou allaitant un enfant (Convention n° 156).

Le Groupe s'appuie enfin sur les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 et revus le 25 mai 2011.

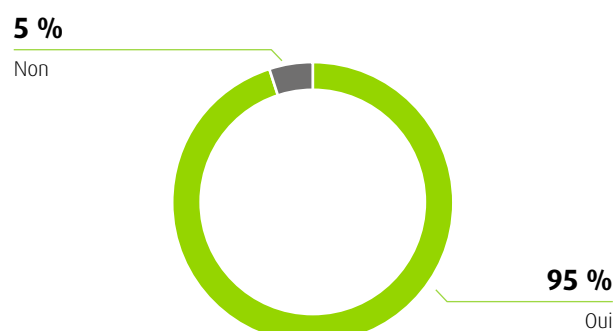
L'engagement de Valeo en matière de promotion et de respect des droits de l'Homme

Les engagements en matière de respect des droits de l'Homme ont été consacrés en 2005, revus en 2015, par la diffusion mondiale d'un Code d'éthique ayant vocation à s'imposer aux salariés du Groupe et à prescrire des règles applicables dans toutes les entités juridiques du Groupe et dans tous les pays, sans exception.

Le Code d'éthique associe les Valeurs de Valeo, les 5 Axes et le Programme de Conformité (*Compliance*) de Valeo. Il réaffirme son engagement en faveur du développement durable, du Pacte Mondial et du respect des conventions internationales sur le travail, en particulier :

- la lutte contre le travail des enfants. En effet, l'entreprise ne recrute pas d'enfants de moins de 16 ans et respecte les conventions de l'OIT (Organisation internationale du travail) sur le travail des enfants entre 15 et 18 ans ;
- le bannissement du travail forcé. Valeo reconnaît et protège la valeur intrinsèque de chaque individu, respecte scrupuleusement la réglementation sur les salaires et les rémunérations, les exigences en matière d'âge minimum, l'égalité des droits des hommes et des femmes et la vie privée des employés ;
- la reconnaissance pour les salariés de Valeo du droit de s'exprimer et de créer ou d'adhérer à des syndicats dans le respect des lois locales ;
- les règles, les principes éthiques et les procédures auxquels les collaborateurs et les managers doivent adhérer en vue de permettre à chaque employé de Valeo de travailler dans un environnement sain, exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination. Il établit le cadre d'une croissance durable et profitable et s'impose à tous, employés, dirigeants, filiales et autres entités gérées ou contrôlées par Valeo.

► SALARIÉS AYANT REÇU LE CODE D'ÉTHIQUE CONTRE DÉCHARGE (2016)



Afin de garantir à tous les salariés une bonne connaissance des engagements pris par Valeo dans le Code d'éthique, ce dernier est remis à chaque collaborateur contre signature et un engagement de le respecter. 95 % des salariés ont ainsi reçu une copie du Code d'éthique contre décharge. En outre, chaque salarié doit être formé sur son contenu.

Enfin, Valeo s'engage notamment à travers le Pacte Mondial à communiquer annuellement aux Nations Unies les avancées obtenues en termes de responsabilité sociétale au niveau du Groupe. Ainsi, Valeo publie tous les ans un document intitulé « Communication sur le progrès » sur le site Internet du Pacte Mondial (disponible à l'adresse suivante : <https://www.unglobalcompact.org>). De cette façon, Valeo réaffirme son adhésion aux dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies de juillet 2000, principes repris dans le Code d'éthique.

La politique de Valeo en matière de promotion et de respect des droits de l'Homme

Pour s'assurer de l'efficacité du respect des engagements pris par le Groupe et garantir la bonne application de la politique en matière de promotion et de respect des droits de l'Homme, Valeo s'est doté de procédures, de modules de formation et de processus de contrôle interne.

En 2016, le groupe Valeo a précisé le contenu de cinq procédures et politiques RH relatives au respect et à la promotion des droits de l'Homme :

- le Mieux-Être au Travail (cf. section 4.4.1 du présent chapitre, « Mieux-Être au Travail », pages 218 à 219) ;
- la promotion de la diversité (cf. section 4.4.1 du présent chapitre, « La Diversité des collaborateurs », pages 214 à 218) ;
- la prévention du harcèlement et des discriminations ;
- la lutte contre le travail des enfants ;
- la lutte contre le travail forcé ;
- la promotion du dialogue social.

Ces procédures s'appliquent à tous les employés du Groupe.

Chacune de ces procédures détaille l'approche et les engagements de Valeo, précise le rôle des différentes parties prenantes, et énonce les méthodes de contrôle mises en œuvre par le Groupe qui reposent sur des critères précis, chiffrables et auditable.

En 2016, Valeo a précisé son module de sensibilisation sur la prévention du harcèlement et de la discrimination au travail à destination des managers. Ce module spécifique, qui a pour objectif d'aider les managers à identifier et à répondre aux situations de harcèlement et de discrimination, donne également les éléments pour une bonne communication et des outils pour mener à bien les entretiens annuels.

En 2016, ce module de sensibilisation a été mis à disposition de l'ensemble des pays. En 2017, ce module sera rendu obligatoire pour l'ensemble des managers du Groupe.

Afin de garantir l'application effective de ces procédures sur l'ensemble des établissements, Valeo réalise des audits (dans le cadre du V5000) et des actions de contrôle interne (déployées par le réseau Ressources Humaines).

Tout comportement inapproprié ou tout manquement aux dispositions du Code d'éthique ou aux procédures Ressources Humaines est pris très au sérieux et est passible de sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. De plus, Valeo ne tolère aucune forme de représailles à l'encontre de ceux qui émettent une alerte de bonne foi, ou participent à une enquête, à une procédure ou à une audition.

Perspectives

Afin de promouvoir et garantir le respect des Droits de l'Homme, Valeo se fixe comme objectifs en 2017 que 100 % de ses salariés aient reçu le Code d'éthique contre décharge et aient été formés sur son contenu. Par ailleurs, Valeo se fixe comme objectif que tous les sites audités sur les cinq procédures et politiques Ressources Humaines en matière de respect des droits de l'Homme aient un taux de conformité de 100 %.

À la suite d'une mise en place en 2016 des premiers outils d'évaluation et de contrôle des risques en matière de respect des droits de l'Homme, l'année 2017 sera consacrée à la réalisation d'un premier bilan de ces outils et de leur approfondissement selon les besoins identifiés.

4.4.3 Attirer et engager les talents

Afin d'assurer la croissance et la pérennité de ses activités mais aussi dans la perspective de s'adapter en permanence aux besoins de ses clients, partout dans le monde, Valeo développe une politique de gestion des talents. Cette politique permet de soutenir l'effort d'innovation du Groupe pour accompagner les évolutions technologiques et mettre sur le marché de nouveaux produits et solutions innovantes. Elle permet également d'accompagner le développement des activités industrielles, en favorisant la création et l'évolution des implantations industrielles du Groupe.

Le Groupe a pour ambition d'augmenter l'effectif de 10 000 collaborateurs dans le monde par an pendant les cinq prochaines années. Aussi, afin de parvenir à recruter des talents, Valeo doit faire connaître ses ambitions et sa stratégie pour attirer l'attention sur un marché de l'emploi souvent compétitif ; le Groupe doit aussi développer différentes approches pour être en contact avec des collaborateurs potentiels et développer leur intérêt pour les opportunités d'emploi proposées. Pour cette raison, le Groupe développe des initiatives pour mieux se faire connaître auprès des étudiants (comme le concours « Valeo Innovation Challenge ») et aussi auprès des professionnels expérimentés grâce à une présence accrue sur les réseaux sociaux (comme LinkedIn).

La qualité des politiques et des pratiques Ressources Humaines de Valeo a été concrétisée par l'obtention du label « Top Employer Global » (attribué à moins de 10 entreprises dans le monde), à la suite de la certification « Top Employer » obtenue dans 23 pays et sur quatre continents (Afrique, Amérique, Asie et Europe).

Par ailleurs, les Pôles et l'Activité Valeo Service, de même que les fonctions du Groupe, analysent leurs besoins en effectifs et en compétences chaque année lors de l'élaboration du plan à moyen terme. Les conséquences de ces évolutions sont analysées par les équipes Ressources Humaines des principaux pays concernés (23 pays) qui élaborent sur ces bases leur plan de gestion des talents. Ces plans permettent d'identifier les actions prioritaires à mener dans les domaines du recrutement et de la diversité, de la formation, de l'implication du personnel, des relations du travail, de la santé, de la sécurité et du Mieux-Être au Travail, des rémunérations et des avantages sociaux.

Attractivité des Talents

Enjeux

Attirer les meilleurs talents est un enjeu essentiel pour le Groupe, afin de consolider ses parts de marché et accompagner la croissance de ses activités, partout dans le monde. Le Groupe doit donc être en mesure d'attirer des talents par une marque employeur forte et différenciante, supportée notamment par les Valeurs et la Culture d'entreprise.

Recruter les meilleurs talents à l'international sur les marchés en croissance, dans les pays émergents ainsi que dans les domaines technologiques avancés (réduction des émissions de CO₂ et conduite intuitive) constitue un gage de succès pour Valeo. Des équipes compétentes permettent à Valeo d'apporter de la valeur ajoutée à ses clients, partout dans le monde et d'accompagner leur développement technique et géographique.

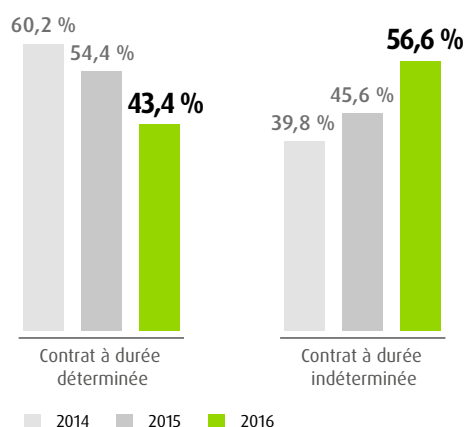
Pour s'assurer que le recrutement, à la fois en interne et en externe, est conduit de manière cohérente et professionnelle, tous les managers sont formés à l'aide d'un kit de recrutement. Ce kit regroupe et synthétise les outils de communication et d'aide au recrutement développés par le Groupe tels que la marque employeur, la Charte de mobilité interne ainsi que le système d'évaluation par les compétences. Un guide de recrutement, qui explique la culture opérationnelle du Groupe et les messages clés à transmettre aux candidats, constitue le cœur de ce kit. Grâce à une politique de recrutement fondée sur des critères de sélection objectifs, le guide de recrutement contribue au développement de la diversité chez Valeo et à l'élimination de tout type de discrimination.

Démarche et réalisations de l'année

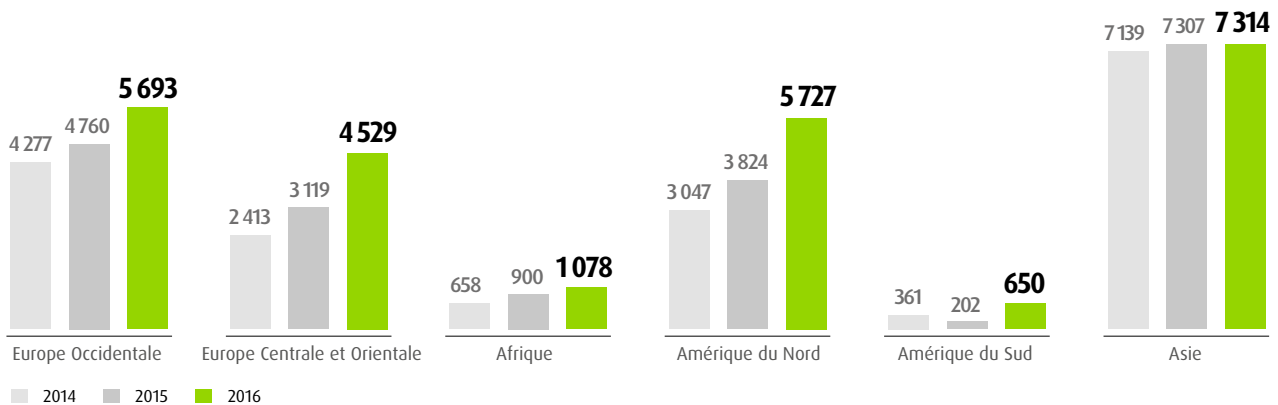
En 2016, Valeo a recruté 24 991 personnes dans le monde parmi lesquels 14 150 en contrat à durée indéterminée et 6 016 Ingénieurs et Cadres. Valeo s'attache à privilégier une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

4

► RÉPARTITION DES EMBAUCHES PAR TYPE DE CONTRAT (2014-2016)



► RÉPARTITION DES EMBauchES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2014-2016)



Perspectives

Valeo est en train de développer une solution informatique globale pour gérer le processus de recrutement. Cette solution informatique va être déployée dans l'ensemble des entités du Groupe à partir du deuxième trimestre 2017. L'objectif principal est de renforcer l'efficacité du recrutement (durée du recrutement et réduction des coûts), mais également d'améliorer la qualité du recrutement (en se fondant sur une base de données de candidats puissante), d'anticiper les besoins et surtout de donner une meilleure visibilité sur les opportunités d'emploi proposées.

Afin de pouvoir répondre à une croissance forte dans un marché très volatile et à la recherche de compétences rares, les équipes Ressources Humaines sont en train de se réorganiser en regroupant les spécialistes de recrutement par pays. Ces équipes seront entièrement dédiées au recrutement et à la promotion de la marque employeur.

Marque Employeur

Enjeux

Pour accompagner sa croissance rapide, Valeo a pour objectif d'augmenter l'effectif de 10 000 collaborateurs par an dans le monde, dans les cinq années à venir.

Valeo développe son attractivité en véhiculant une image et une promesse employeur en accord avec ses valeurs d'entreprise et sa culture.

Pour renforcer sa notoriété de « Top Employer », Valeo communique régulièrement sur ses opportunités d'emploi et de carrière, ainsi que sur ses activités et ses métiers.

Démarche et réalisations de l'année

Le groupe Valeo cible différentes voies et outils de communication pour développer sa marque employeur :

Valeo entretient une présence sur les réseaux sociaux constante et cohérente en communiquant plusieurs fois par semaine sur LinkedIn, Twitter, Facebook et régulièrement sur Youtube, Xing en Allemagne et Wechat en Chine.

Le Groupe participe durant toute l'année académique aux événements proposés par les écoles d'ingénieurs, de commerce et les universités ciblées : forums de recrutement, interventions dans les écoles, présentations techniques et témoignages de diplômés, projets collaboratifs. Ces rencontres constituent autant d'opportunités pour mieux faire connaître le rôle et le positionnement innovant de Valeo sur le marché automobile. Le Groupe continue de mettre en place des partenariats privilégiés avec les écoles et les universités proposant des programmes de formation en lien avec les compétences recherchées par ses équipes (entre autres, Audencia Nantes – Filière Ingénieurs-Managers, Université Jiaotong de Shanghai en Chine).

Pour la troisième année consécutive, le Groupe a lancé également un concours d'innovation destiné aux jeunes talents : le Valeo Innovation Challenge, qui récompense les équipes proposant la meilleure innovation ou bien la meilleure proposition d'utilisation innovante pour la voiture de 2030.

Durant le Mondial de l'Automobile de 2016, Valeo a lancé une campagne de marque employeur intitulée « Smarter cars need smart people » ⁽¹⁾ ciblant les ingénieurs dans six pays (France, Allemagne, Chine, Inde, Japon et États-Unis) pour encourager des talents à postuler.

En liaison directe avec son engagement en faveur de la diversité, le Groupe est partenaire de plusieurs associations visant à sensibiliser les plus jeunes et à les inviter à considérer un possible parcours professionnel au sein de l'industrie automobile : « Elles bougent », qui s'adresse aux jeunes collégiennes, lycéennes et étudiantes, « JNDJ – Journée Nationale Des Jeunes », qui s'adresse aux collégiens et lycéens, et la Fondation CGénial, qui associe les professeurs et les conseillers d'orientation à cette démarche.

De même, le Groupe participe à différents programmes d'aide à l'insertion des jeunes sur le marché du travail, comme par exemple le programme YES en Chine ou la plate-forme Engagement-Jeunes en France. Le Groupe a conclu également un partenariat avec l'association SHARE, qui regroupe des étudiants issus des universités les plus prestigieuses dans le monde (et en particulier en Asie).

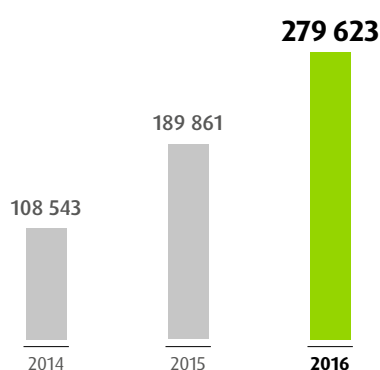
(1) Il faut du talent pour rendre les voitures plus intelligentes.

Les sites Valeo dans le monde entier organisent également des actions locales pour inviter les futur(e)s candidat(e)s à découvrir l'environnement industriel et de recherche de Valeo : visites de laboratoires, de sites de production, journées portes ouvertes, rencontres métiers ainsi que l'accueil de stagiaires ou d'alternants.

Sur les réseaux sociaux, les équipes Communication et Ressources Humaines du Groupe, accompagnées par des spécialistes externes, définissent la ligne éditoriale chaque mois reprenant par exemple l'actualité de Valeo, du véhicule autonome et connecté et du marché automobile, l'histoire du Groupe, les offres d'emploi à pourvoir ou encore les événements ou rencontres organisés avec nos ambassadeurs.

En 2016, le nombre d'abonnés sur LinkedIn a continué de croître pour atteindre près de 280 000 *followers* à fin 2016, et plus de 140 ingénieurs et cadres ont été recrutés grâce à la présence de Valeo sur les réseaux sociaux. Entre octobre et décembre 2016, plus de 3 200 candidats ont déposé leur candidature après avoir visionné la campagne de recrutement « Smarter cars need smart people » ⁽¹⁾.

► ÉVOLUTION DU NOMBRE DE *FOLLOWERS* SUR LINKEDIN (2014-2016)



À titre d'exemple, les équipes de Valeo en Chine se sont mobilisées dans cinq régions principales, 18 villes et 37 universités, pour animer des sessions de rencontres, de témoignages, de retours d'expérience et de présentation des fonctions R&D, Qualité, Achats, Finance, Opérations, Ressources Humaines.

Plus de 700 jeunes filles ont été rencontrées en 2016 grâce aux événements organisés par l'association « Elles bougent », dont 150 lors de la journée spéciale organisée au Mondial de l'automobile de Paris.

Onze sites en France ont accueilli des classes de collège et de lycée pour des visites à l'occasion de la JNDJ (Journée Nationale des Jeunes) et neuf sites en France ont rencontré des professeurs grâce à l'association « CGénial ». Le Groupe a également invité plus de 300 jeunes à s'inscrire sur la plate-forme « Engagements-jeunes » pour leur apporter un support lors de leur entrée dans la vie active.

Par ailleurs, le concours Valeo Innovation Challenge a permis à 11 321 jeunes de 1 344 équipes différentes issues de 65 pays de concourir pour présenter leurs projets innovants.

Perspectives

Pour accompagner sa croissance, Valeo met en œuvre différentes initiatives qui vont permettre de renforcer la visibilité de ses offres d'emploi à travers :

- une refonte de l'espace candidats sur le site valeo.com ;
- la mise en place d'un outil de recrutement permettant une gestion plus fine des candidatures reçues ;
- le développement de la présence de Valeo sur les réseaux sociaux et sur les sites d'emploi de référence.

Grâce à ses partenariats académiques, le Groupe déploie de nombreuses initiatives qui visent à développer sa notoriété auprès des talents de demain. La nouvelle édition du Valeo Innovation Challenge permettra d'élargir encore la notoriété de Valeo. Le développement de nouveaux partenariats permettra l'accompagnement de la mutation de certains métiers (digitalisation et automatisation par exemple) : il est nécessaire d'identifier les compétences de demain et d'anticiper les besoins futurs en compétences tout en développant des relations privilégiées avec les acteurs de formation appropriés.

Le réseau Ressources Humaines se renforce dans les pays dans lesquels Valeo se développe fortement avec la mise en place d'équipes de recrutement dédiées qui vont renforcer l'attractivité de Valeo, accompagner sa politique de diversité sur le terrain et faciliter la mise en relation des candidats avec les équipes opérationnelles (Chine, Égypte, France, Inde, Mexique, Pologne, USA, etc.). Les actions de communication sur le recrutement seront intensifiées pour augmenter le volume de candidatures ciblées et attirer les nouveaux profils dont le Groupe aura besoin pour accompagner son développement futur.

Rémunérations

Enjeux

L'enjeu pour Valeo est non seulement de définir une politique de rémunération respectant l'ensemble des lois, réglementations et accords collectifs auxquels chaque établissement est soumis, mais aussi et surtout, de développer son attractivité, sa différenciation et sa compétitivité sur le marché de l'emploi et ce, au sein de chacun des métiers du Groupe.

L'objectif de la politique de rémunération est également de développer la motivation des équipes et de fidéliser les talents, partout dans le Groupe, en leur accordant une rémunération motivante (reflétant la contribution individuelle et collective) conforme aux pratiques de marché et respectueuse des principes d'équité interne.

Démarche

Le contexte économique propre à chaque pays, voire à chaque site, est un élément majeur à prendre en compte afin de préserver la compétitivité des éléments de rémunération versés par les différentes entités du Groupe.

Les informations qui servent à élaborer les politiques salariales proviennent de sources fiables et variées telles que : les prévisions des banques centrales, des organismes

(1) Il faut du talent pour rendre les voitures plus intelligentes.

gouvernementaux, de l'OCDE et des cabinets spécialisés de conseil en rémunération. Ces éléments d'information sont revus et analysés par les services financiers de Valeo, par les Directions Nationales et par les Directeurs des Ressources Humaines des pays puis par la Direction Ressources Humaines Groupe.

Valeo favorise l'individualisation des salaires pour développer la motivation par la reconnaissance de la contribution de chacun au sein du Groupe, cette individualisation étant d'autant plus importante que le niveau de responsabilité des salariés est élevé.

Réalisations de l'année

► MASSE SALARIALE ET DÉPENSES DE PERSONNEL

(en millions d'euros)	2014	2015	2016	Évolution (2016/2015)
Masse salariale hors charges hors intérimaires (A)	1 839	2 019	2 290	+ 13,4 %
Charges sociales (B)	459	492	531	+ 7,9 %
Charges de retraite des régimes à prestations définies (C)	43	48	37	- 22,9 %
Charges de retraite des régimes à cotisations définies (D)	91	78	83	+ 6,4 %
Masse salariale chargée hors personnel intérimaire (E)	2 432	2 637	2 941	+ 11,5 %
Taux de charges ((B+D)/A)	29,9 %	28,2 %	26,8 %	-

(en millions d'euros)	2014	2015	2016	Évolution (2016/2015)
Dépenses de personnel chargées (incluant le personnel intérimaire)	2 730	3 017	3 341	+ 10,7 %
En % du chiffre d'affaires	21,5 %	20,7 %	20,2 %	-

► RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Hors Europe
Masse salariale hors charges hors personnel intérimaire (F)	680	757	853
Charges sociales (G)	237	161	133
Masse salariale chargée (hors charges de retraite) (H)	917	918	986
Taux de charges (G/F)	34,9 %	21,3 %	15,6 %

La masse salariale a progressé de 11,5 % en 2016, du fait de l'augmentation de l'effectif du Groupe sur cette période (+ 11 %) et des revalorisations décidées dans le cadre des politiques salariales mises en œuvre dans les différents pays d'implantation du Groupe.

Les cotisations sociales progressent moins rapidement, du fait de l'effet de plafonnement des charges rencontrées dans certains pays. Les charges de retraite diminuent de 4,8 % sur l'année, les régimes de retraite à cotisations définies représentant près de 69 % de ces dépenses. Le taux de charges recule légèrement à 26,8 %, impactant donc le pourcentage des frais de personnel sur le chiffre d'affaires (en diminution de 0,5 % à 20,2 %). Il est cependant important de noter que les charges sociales payées en France représentent 44,6 % du total des charges de personnel payées pour l'ensemble du Groupe (pour 16 % de l'effectif du Groupe).

Rémunération variable

Afin d'associer chaque collaborateur du Groupe au progrès auquel il contribue, une prime de progrès permet de redistribuer de 5 % de la masse salariale d'un site (dans les pays matures) jusqu'à 10 % de la masse salariale d'un site (dans les pays en croissance).

En accord avec la philosophie du Groupe de rétribution à la performance, la structure de rémunération des cadres dirigeants et de certains managers peut inclure des éléments de rémunération variable à court terme et à long terme reposant sur des critères globaux de performance collective et financière afin d'encourager la collaboration et l'atteinte d'objectifs.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES CADRES

L'objectif de la politique de rémunération des cadres de Valeo est de les motiver et de les fidéliser en leur accordant une rémunération compétitive. De manière générale, la rémunération globale des cadres dépend du niveau de responsabilité exercée et se compose d'une part fixe, d'une part variable à court et à long terme ainsi que de certains avantages sociaux.

La part fixe de la rémunération est déterminée conformément aux pratiques de marché ainsi qu'à l'équité interne et son évolution dépend d'éléments objectifs liés au marché, de l'expérience, des compétences et de la performance du collaborateur en lien avec la politique d'augmentation salariale du Groupe.

La politique de rémunération de Valeo comprend l'attribution d'une rémunération variable à court terme dont le montant et les objectifs dépendent du niveau de responsabilité exercée par le cadre. La rémunération variable des cadres dirigeants est fonction des résultats financiers semestriels ou annuels et elle peut atteindre une part substantielle de leur rémunération fixe. Enfin, l'ensemble des collaborateurs non visés, et en particulier les autres cadres ou spécialistes à haut potentiel, peuvent également bénéficier d'une rémunération variable dépendant d'objectifs quantifiables.

Valeo a également mis en place une rémunération variable à long terme ayant pour objectif d'inciter les cadres dirigeants ainsi que les contributeurs clés et haut potentiels à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Cette rémunération prend la forme d'attribution d'actions de performance, d'actions gratuites ou d'une rémunération monétaire long terme, en fonction du type de bénéficiaires. Les attributions sont soumises à des objectifs long terme (actuellement, moyenne arithmétique de la marge opérationnelle⁽¹⁾, du ROCE⁽¹⁾ et dans certains cas du ROA⁽¹⁾ sur trois ans), à l'exception des attributions exceptionnelles d'actions gratuites décernées aux contributeurs clés et haut potentiels, pour lesquelles aucune condition de performance n'est fixée. La durée de la période d'acquisition est comprise entre trois et cinq ans en fonction du règlement du plan applicable et du pays dans lequel les fonctions du bénéficiaire sont exercées.

Enfin, s'agissant des avantages sociaux, des plans spécifiques existent au niveau local (par exemple : voiture de fonction, régime de retraite et couverture de frais de santé). Ces plans sont conformes aux pratiques, règles et cultures locales.

Actionnariat salarié

Valeo s'est engagé, depuis 2010, dans une politique de distribution gratuite d'actions visant à favoriser le développement de l'actionnariat salarié dans la durée. Ces opérations ont permis de distribuer des actions gratuites de façon régulière à l'ensemble des collaborateurs éligibles du Groupe, tout en renforçant l'engagement au développement de la création de valeur, à tous les niveaux de l'organisation.

En 2016, le Groupe a souhaité donner un nouvel élan à sa politique d'actionnariat salarié en proposant une offre de souscription d'actions réservée aux salariés, appelée Shares4U. Par cette offre, les équipes de direction de Valeo souhaitent reconnaître l'implication personnelle des salariés et les associer davantage aux résultats du Groupe. Environ 75 000 salariés du Groupe étaient éligibles à cette offre déployée dans 20 des principaux pays où Valeo est implanté. À l'issue de la période de souscription qui s'est ouverte le 21 septembre et clôturée le 4 octobre 2016, 755 511 nouvelles actions ont été souscrites à un prix de 38,12 euros, les salariés ayant bénéficié d'une décote de 20 % sur le prix de référence. La souscription des actions a également permis aux

salariés souscrivant dans le cadre du PEG en France de bénéficier d'un abondement de leur employeur. En dehors de la France, les salariés se sont vu attribuer des actions gratuites conditionnelles.

Sur proposition de la Direction du Groupe, le Conseil d'administration de Valeo du 26 mai 2016 a décidé d'attribuer aux salariés éligibles en France et dans les pays ne participant pas à l'offre de souscription d'actions, soit 18 pays, cinq actions gratuites. Cette opération s'est déroulée au deuxième trimestre 2016 et a concerné 15 222 personnes.

Perspectives

Afin d'accompagner la stratégie du Groupe dans son développement international, Valeo se doit de rester attractif et d'être en mesure de retenir les meilleurs talents. Dans ce cadre, Valeo a décidé de renforcer son expertise en matière de rémunération et d'avantages sociaux au plus près des besoins des pays.

Par ailleurs, Valeo souhaite poursuivre le développement de l'actionnariat salarié afin d'associer davantage les salariés aux résultats du Groupe.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Développement des compétences

Enjeux

Le Groupe cherche à développer partout dans le monde les compétences de ses collaborateurs afin de susciter leur engagement et développer des produits de plus en plus innovants pour accompagner la croissance du Groupe. De plus, en développant les compétences de ses collaborateurs, le Groupe favorise leur employabilité dans une approche de responsabilité sociale.

Démarche et réalisations de l'année

Afin de préparer les collaborateurs à réussir leur prochaine évolution de carrière, Valeo met en place des Plans Individuels de Développement et des entretiens de carrière pour les Ingénieurs et Cadres.

Le Groupe a mis en place un référentiel de compétences par réseau et par fonction dans lequel on retrouve le descriptif de chaque compétence et le niveau attendu pour chaque fonction. Tous les ans, les salariés font avec leur manager, une évaluation de leurs compétences transversales (générales), managériales et professionnelles et définissent un plan d'action qui vise à réduire l'écart entre le niveau acquis et le niveau requis.

En complément de cette démarche, le Groupe a créé des parcours de carrière type pour l'ensemble des postes existant dans son organisation. Ces parcours sont visibles depuis une application Google par tous les salariés et sont accessibles par les candidat(e)s externes. L'objectif est de rendre chaque salarié acteur de son évolution de carrière. Cette approche permet aux collaborateurs, à leurs managers et aux équipes Ressources Humaines d'identifier les possibilités d'évolution au sein du Groupe pour chaque collaborateur et de pouvoir orienter plus facilement les salariés souhaitant évoluer vers des postes en rapport avec leurs compétences.

Un plan de succession et de développement est établi chaque année afin d'identifier, pour chaque Ingénieur et Cadre, la ou les prochaines étapes de son évolution de carrière. Ce plan est mis en œuvre par chaque entité du Groupe, grâce à un comité chargé de prendre les décisions sur les candidats internes pouvant occuper les postes à pourvoir. Ce processus a été renforcé avec la création de plans de succession dans les principaux pays d'activité du Groupe pour favoriser le développement et la mobilité des talents locaux.

Par ailleurs, il est communiqué à chaque Ingénieur et Cadre, lors de son entretien de mi-année ou lors de son entretien annuel, un retour sur les prochaines étapes de carrière qui ont été identifiées par son management et les équipes Ressources Humaines, en prenant en compte les aspirations du collaborateur. Une formation spécifique appelée « feedback SDP » est délivrée aux managers pour les aider à communiquer en toute transparence cette information.

Afin d'assurer une consistance entre les plans de carrière identifiés et les postes ouverts, une réunion de revue des talents/compétences appelée « People Review » est organisée par les entités et les réseaux à différents niveaux de l'organisation. Cette réunion permet ainsi de favoriser les

mutations entre les entités, les pays et les réseaux. C'est ainsi qu'en lien avec la politique très active de mobilité interne, les salariés du Groupe ont la possibilité d'évoluer tout au long de leur carrière au sein de différentes fonctions dans d'autres réseaux ou entités.

D'autre part, Valeo propose chaque année des opportunités de carrière à l'international sous forme de missions ou d'expatriations, afin d'assurer à la fois le transfert de compétences vers de nouvelles implantations, le renforcement de certaines compétences essentielles pour supporter le développement international de ses activités ou le développement individuel de certains de ses salariés.

Pour faciliter les échanges interculturels, le partage de technologies, des méthodes de travail et offrir des opportunités de carrière à l'international, le Groupe doit être en mesure d'expatrier près d'une centaine de cadres expérimentés par an. La politique de mobilité internationale de Valeo, pour être efficace, doit être à la fois compétitive sur le marché de l'emploi et contribuer à l'optimisation des coûts liés à ces mouvements. À cet effet, le Groupe a dédié un Centre de Services Partagés à la gestion des mobilités internationales afin d'assurer un support de haut niveau aux expatriés et à leurs familles lors de ces mouvements.

Ainsi, grâce à cette politique dynamique et ces outils, Valeo crée un vivier de talents internes pour pourvoir ses postes. C'est ainsi que plus de 3 600 Ingénieurs et Cadres ont pu bénéficier d'une évolution de carrière en 2016, l'ancienneté moyenne au poste des Ingénieurs et Cadres chez Valeo étant de 4,4 ans.

Par ailleurs, 98,5 % des Ingénieurs & Cadres ont bénéficié d'une évaluation des compétences durant le processus d'entretien annuel.

Perspectives

Afin d'accompagner la croissance du Groupe, les équipes Ressources Humaines en charge du développement des talents veilleront particulièrement à accompagner les managers dans la gestion des compétences de leurs équipes (tel qu'indiqué dans les orientations Implication du personnel 2017) et ainsi s'assurer qu'un plan de développement des compétences a été initié en lien avec les besoins des équipes de l'entité et les aspirations du collaborateur en termes d'évolution de carrière.

Formation

Enjeux

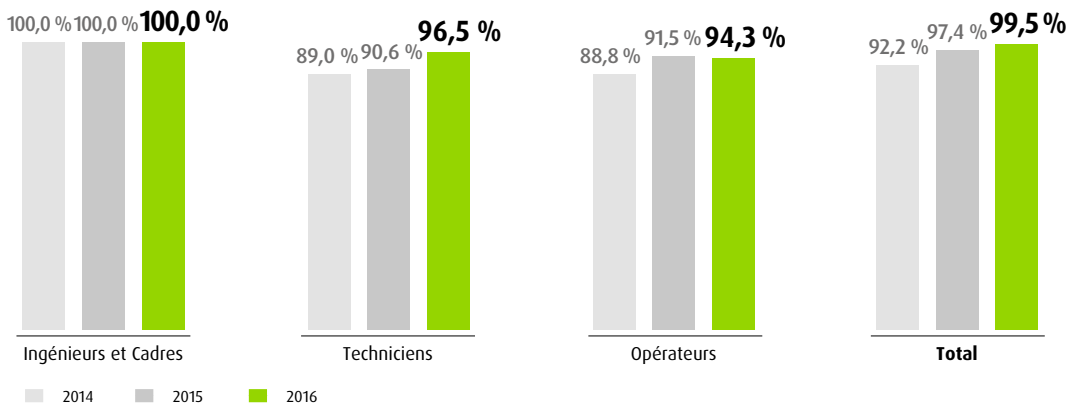
Les objectifs stratégiques qui ont été définis par le Groupe sont les suivants :

- renforcer le professionnalisme et l'engagement des salariés ;
- accompagner les efforts du Groupe en Recherche et Développement et développer l'outil industriel ;
- renforcer la culture des 5 Axes, partout dans le Groupe ;
- sensibiliser les équipes à la sécurité, au Mieux-Être au Travail et à l'ergonomie ;
- sensibiliser et préparer les équipes et plus spécialement les managers aux défis associés à la diversité ;

- former tous les Ingénieurs et Cadres à la conformité et à l'éthique ;
- encourager l'adaptation des programmes et des actions de formation aux besoins locaux.

Le Groupe souhaite que 100 % des collaborateurs participent chaque année à une action de formation au minimum. En 2016, 99,5 % des collaborateurs ont suivi au moins une action de formation ; 82 962 salariés ont été formés, soit une hausse de 14,3 % par rapport à 2015.

► POURCENTAGE ⁽¹⁾ DE PERSONNES FORMÉES PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE (2014-2016)

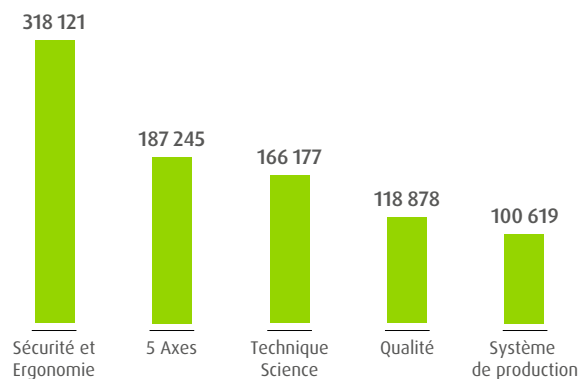


(1) Calcul du ratio : Ensemble des salariés formés sur l'année (y compris ceux qui ne sont plus dans le Groupe)/Effectif inscrit à fin décembre. Ceci explique pourquoi le taux de formation des I&C excède 100 %, des I&C partis du Groupe dans l'année ayant été formés en 2016.

Il est également essentiel que tous les nouveaux collaborateurs qui rejoignent le Groupe aient la possibilité de découvrir la culture d'entreprise, les outils et méthodologies de travail qui sont caractéristiques de la culture d'excellence opérationnelle de Valeo. Les Académies métiers et les Instituts Techniques accompagnent cette prise de fonction et les mobilités internes au sein du Groupe.

Démarche et réalisations de l'année

► RÉPARTITION DES CINQ FORMATIONS LES PLUS DÉPLOYÉES – EN HEURES DE FORMATION (2016)



Sécurité

La sécurité et l'ergonomie sont des leviers essentiels d'engagement et de motivation de nos salariés ; c'est pour cette raison que le Groupe a développé des actions de formation spécifiques pour accompagner la prise de conscience de ces enjeux, en présentiel (« Safety First ») et en digital (création de 23 modules de *e-learning* détaillant les directives HSE – Hygiène Sécurité Environnement).

Cette approche a permis de former des populations très différentes au sein du Groupe, des opérateurs jusqu'aux managers.

Une série de modules présentant les principales opérations de levage a été mise à disposition auprès d'une population de près de 4 000 collaborateurs en France, occupant les fonctions les plus exposées aux risques associés à ces activités. Le volume d'heures de formation consacrées à la sécurité (318 121 heures) est en hausse de plus de 30 % par rapport à 2015.

Intégration des nouveaux arrivants

L'intégration des nouveaux arrivants est un élément clé dans le processus de formation chez Valeo. Des actions de formation permettent aux collaborateurs rejoignant le Groupe de comprendre les outils et méthodes de travail et d'être en mesure d'être opérationnels très rapidement. La quasi-totalité des sites disposent d'une salle de formation dédiée qui permet de préparer les nouveaux arrivants à leur prise de poste ou à former à nouveau les collaborateurs qui le souhaitent.

Le parcours 5 Axes a permis de former plus de 24 000 salariés en 2016, ce qui représente 187 245 heures de formation. Ces activités sont dispensées par des formateurs régionaux, certifiés par des formateurs dédiés pour délivrer ces enseignements.

Les nouveaux arrivants au sein du Groupe suivent également une formation à l'éthique et à la conformité, grâce à des modules de *e-learning* déployés dans 13 langues différentes.

Développement des managers

La formation à l'encadrement est conçue comme un parcours de développement à long terme, permettant d'accompagner les collaborateurs de façon progressive et adaptée à leur champ de responsabilités. La modularité des programmes (organisés par thèmes) et les modalités pédagogiques proposées (*blended*, *business case*...) permettent une acquisition de compétences

centrée sur les besoins de chaque collaborateur engagé dans cette démarche. Les programmes de formation développés en collaboration avec le CEDEP permettent de préparer les futurs cadres dirigeants dans les principales zones de croissance du Groupe (Asie, Amérique du Nord, Europe de l'Est).

Les heures de formation réalisées au titre du développement managérial représentent 90 284 heures.

Perspectives

Digitalisation des parcours

La digitalisation des parcours de formation sera poursuivie en 2017, notamment grâce à la refonte envisagée du parcours 5 Axes, à la création de nouvelles activités pédagogiques dans le cadre des Académies métiers et des Instituts Techniques.

L'utilisation de nouvelles technologies d'animation des sessions de formation et le renforcement de l'utilisation de la vidéo dans les parcours de formation seront des leviers essentiels pour accompagner cette transformation.

La production de nouveaux modules de *e-learning* (sur les thèmes relatifs à l'Éthique et la Conformité et sur des thématiques technologiques comme l'impression 3D) sera initiée en 2017, afin de compléter l'offre de formation.

Intégration des sociétés nouvellement acquises

Le Groupe a crû fortement encore en 2016, organiquement et par acquisition de nouvelles sociétés. En l'espace d'un an, le Groupe a intégré deux entreprises allemandes, Spheros et peiker, représentant 2 110 nouveaux collaborateurs, majoritairement basés en Allemagne. Intégrer ces nouveaux collaborateurs constitue un défi que Valeo doit relever en augmentant ses capacités à déployer rapidement et efficacement les formations qui constituent le socle de la culture du Groupe, et en particulier, les formations aux 5 Axes. Le partage de la culture du Groupe est un bon vecteur d'intégration car il permet non seulement de développer des compétences mais également de provoquer des rencontres entre des collaborateurs du Groupe.

À cet effet, une équipe de formateurs dédiés a été créée en octobre 2016 en Allemagne, afin d'accompagner de façon spécifique cette évolution du périmètre du Groupe.

Régionalisation de l'offre de formation

Depuis de nombreuses années, Valeo a déployé des formations (sur le thème du management par exemple) dont les contenus et les partenaires pédagogiques étaient les mêmes pour l'ensemble des pays. Depuis trois ans, la capacité à déployer des programmes standards à l'international a été intensivement renforcée. Ces programmes étant déployés par des partenaires pédagogiques locaux. Cette ambition est essentiellement motivée par les besoins et attentes de nos clients internes.

En effet, l'expérience démontre que l'impact réel de chaque formation (mesurable par le développement des compétences) dépend fortement de la capacité du formateur à captiver les participants. Le mode d'animation, les activités pédagogiques ou encore la langue sont autant de facteurs

influençant directement l'efficacité d'une formation. Par ailleurs, les managers recherchent de plus en plus de flexibilité et de rapidité dans le déploiement des formations, tout en conservant la nécessité d'être toujours plus compétitifs dans les achats de formation.

Développement de l'offre de formation à la sécurité

Une campagne mondiale de prévention des risques associés à certaines activités industrielles (levage, consignation, électricité) est également en cours de préparation afin de former une population de plus de 10 000 collaborateurs, occupant les postes les plus exposés à ces risques.

La poursuite du déploiement du programme « Safety First » dans l'ensemble des sites et des pays de présence du Groupe sera également une de nos priorités.

Transmission des compétences

Enjeux

Le renforcement de l'expertise technique est un élément central dans la stratégie d'innovation de Valeo. L'investissement que réalise le Groupe chaque année dans son réseau d'Experts permet à la fois de structurer la veille technologique, de coordonner les efforts de Recherche et Développement mais aussi d'accompagner la transmission des savoirs dans les implantations du Groupe, partout dans le monde. Le rôle des Experts est donc essentiel dans un environnement fortement compétitif et dans un contexte de forte croissance à l'international.

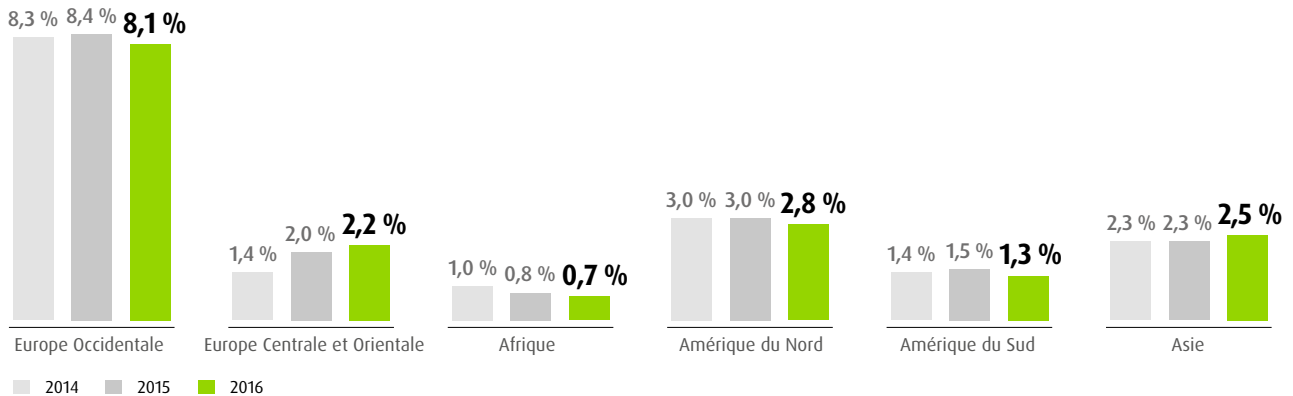
Démarche et réalisations de l'année

Chaque année, le Groupe procède à la nomination d'Experts qui accompagnent les projets de développement de nouveaux produits ou l'évolution des processus industriels. En 2016, 161 nouveaux Experts ont été nommés dans 16 pays différents et 66 % de ces nominations concernent d'autres pays que la France. De plus, une forte croissance du nombre d'Experts a été notamment enregistrée en Inde (+ 56 % par rapport à 2015), en Chine (+ 51 % par rapport à 2015) et en Turquie (+ 43 % par rapport à 2015).

► RÉPARTITION DES EXPERTS PAR TYPE D'EXPERTISE (2016)



Parmi les 161 Experts nommés en 2016, neuf d'entre eux font partie des salariés intégrés suite à l'acquisition de peiker.

► ÉVOLUTION DE LA PART ⁽¹⁾ DES EXPERTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2014-2016)

Les Experts jouent également un rôle essentiel dans la transmission des savoirs et des compétences. Valeo compte plus de 1 051 Experts dans 21 pays à travers le monde, qui interviennent dans les Instituts Techniques Valeo pour dispenser des formations et pour préparer des supports pédagogiques utilisés en salle ou dans des modules de formation en ligne.

En 2016, les formations techniques ont représenté près de 344 362 heures de formation (dont 27 000 au titre de modules réalisés en ligne, en progression de 48 % par rapport à 2015) et 19,4 % du total des heures de formation du Groupe.

Le réseau d'Experts R&D est détaillé à la section 4.2.1 du présent chapitre, « Un réseau d'Experts et des formations clés pour encourager l'innovation », pages 172 à 173.

Perspectives

Valeo continue de développer cette population d'Experts, en particulier dans les pays dans lesquels l'effectif des équipes Recherche et Développement continue d'augmenter (comme la Chine ou l'Égypte par exemple). Valeo encourage également la promotion du rôle d'Expert au sein de son organisation, en favorisant la création de nouveaux contenus pédagogiques et de nouveaux cursus de formations techniques, développés avec le concours des Instituts Techniques Valeo.

Fidélisation des talents

Enjeux

Le Groupe s'appuie sur ses salariés pour accompagner sa croissance et assurer la continuité de ses relations avec ses principaux clients, à travers le monde.

À cet effet, il est essentiel de pouvoir développer une politique de fidélisation des salariés et ainsi capitaliser sur leur expertise et leurs connaissances. Ce programme est essentiel pour assurer l'excellence opérationnelle.

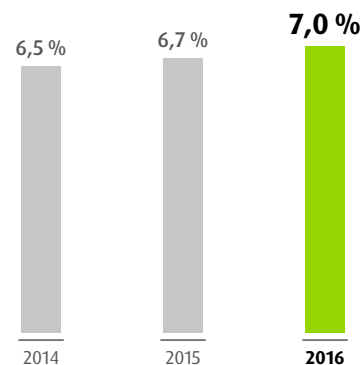
Démarche et réalisations de l'année

Valeo s'engage à la fois à reconnaître et à valoriser ses talents tout en les fidélisant par une politique ambitieuse de rémunération, de développement professionnel et de mobilité interne.

Le taux de départ volontaire correspond au rapport entre le nombre de départs volontaires des Ingénieurs et Cadres et l'effectif total des Ingénieurs et Cadres (ne sont pas pris en compte les départs à la retraite ou encore les licenciements). Cet indicateur fait l'objet d'une analyse mensuelle détaillée par Pôle, réseau, fonction, âge, pays, genre, niveau de poste et ancienneté. L'objectif de cette analyse est d'identifier les motifs de départ afin de mettre en place les actions nécessaires pour y remédier et bâtir une stratégie de rétention sur le long terme.

En 2016, le taux de départ des Ingénieurs et Cadres du Groupe s'élevait à 7,0 %, ce taux étant stable depuis trois ans. Le taux de départ atteint les niveaux les plus bas en Argentine (0 %), aux Pays-Bas (3,2 %) et en Espagne (3,7 %).

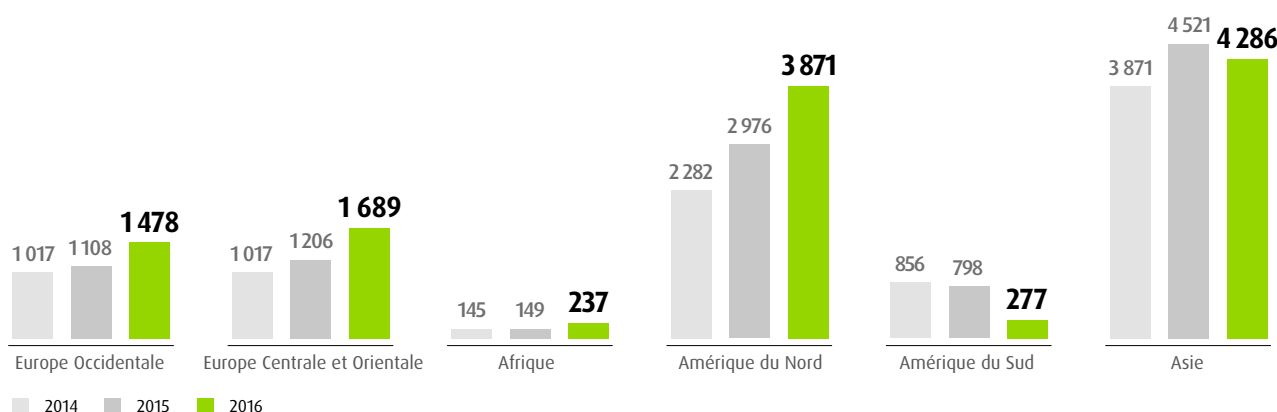
► TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE DES INGÉNIEURS ET CADRES (2014-2016)



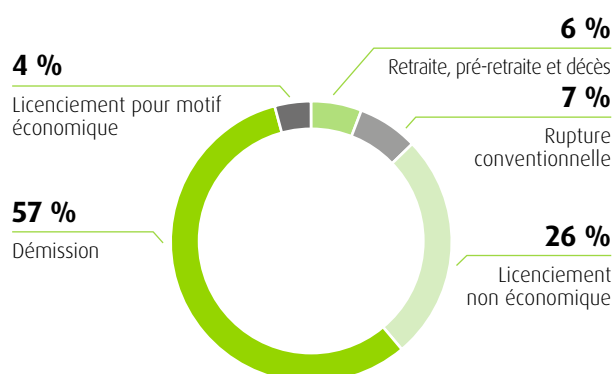
Le taux de départ est limité en Chine où il s'élève à 8 % (contre 8,7 % en 2015) et dans les pays émergents comme en Inde à 6,2 % (contre 6,8 % en 2015). Une politique globale de rétention des talents a été mise en place et porte ses fruits depuis plusieurs années dans ces régions du monde où le marché de l'emploi reste très volatile. Les taux de départ les plus élevés ont été constatés en Hongrie et en Roumanie où des mesures spécifiques (rémunération, évolution de carrière, promotion de la diversité, etc) ont été prises pour réduire le taux de départ de façon significative.

(1) La part des Experts par zone géographique est calculée en fonction de la population Ingénieurs et Cadres dans la zone considérée.

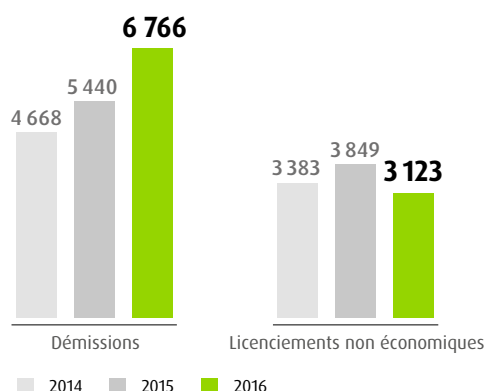
► RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2014-2016)



► RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF (2016)



► ÉVOLUTION DES DÉMISSIONS ET DES LICENCIEMENTS NON ÉCONOMIQUES (2014-2016)



Malgré un secteur d'activité très concurrentiel orienté vers les nouvelles technologies, le faible taux de départ volontaire enregistré démontre l'engagement des Ingénieurs et Cadres du Groupe, leur confiance dans la stratégie de l'entreprise et leur adhésion aux Valeurs Valeo.

Outre les motifs personnels, les deux principales raisons des démissions évoquées à la fois par les hommes et les femmes sont la visibilité sur leur évolution de carrière et leur rémunération.

Valeo a donc décidé d'informer chaque Ingénieur et Cadre, lors de l'entretien de mi-année (ou de l'entretien annuel), des évolutions de carrière envisagées, afin d'accroître la fidélisation des équipes et faire baisser durablement le taux de départ de cette population. Par ailleurs, afin de rendre les salariés acteurs de leur évolution de carrière, de possibles évolutions de carrière sont directement identifiées au travers du formulaire d'entretien annuel (ou de mi-année). La politique dynamique de mobilité interne est un élément important de la stratégie de fidélisation des salariés.

Valeo procède également à des analyses régulières de la compétitivité de ses rémunérations sur les marchés importants afin de s'assurer de la pertinence de son niveau de positionnement dans les pays où le Groupe est présent. Valeo a mis en place différents types de rémunération dans le but de fidéliser ses salariés (cf. section rémunération). Certaines initiatives ont ainsi été mises en place comme le BSI (Bilan Social Individuel) en France qui permet de mieux communiquer individuellement sur l'ensemble des avantages directs et indirects perçus par les salariés (rémunération, participation mutuelle/prévoyance, congés payés, primes...).

Par ailleurs, afin de garantir un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, Valeo a déployé une politique de Mieux-Être au Travail au niveau mondial et des expériences de mise en place du télétravail dans certains pays.

Perspectives

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, Valeo a recruté plusieurs Experts Rémunération et Avantages Sociaux à différents niveaux de l'organisation et dans différentes régions afin de mettre en place une politique attractive de rémunération en lien avec le marché local.

Engagement des équipes

Enjeux

La stratégie de croissance de Valeo passe notamment par sa capacité à recruter et à garder les collaborateurs performants. Cela nécessite un niveau d'engagement élevé des collaborateurs dans la durée. Pour ce faire, Valeo doit être à l'écoute de leur ressenti et de leurs attentes à l'égard du Groupe et de sa stratégie, mais aussi en matière de qualité de vie au travail.

Démarche et réalisations de l'année

En 2008, Valeo a réalisé sa première enquête relative à l'engagement de tous les Ingénieurs et Cadres du Groupe, intitulée « Employee Feedback Survey » (« Enquête d'engagement et de satisfaction »). Cette enquête est renouvelée tous les deux ans auprès de tous les Ingénieurs et Cadres du Groupe. Le questionnaire a été modifié en 2013 dans le but d'accroître la mesure d'engagement durable et de bien-être au travail des collaborateurs.

Les résultats de cette enquête permettent d'établir des plans d'action très ciblés dans chaque site, dans chaque pays et dans l'ensemble des réseaux.

Un organisme indépendant est chargé de réaliser cette enquête et de comparer non seulement les résultats du Groupe avec ceux d'autres grands groupes internationaux, mais aussi avec ceux obtenus par Valeo les années précédentes, afin de mesurer les progrès accomplis.

Depuis 2008, les résultats de chaque enquête sont en constante amélioration. Les progrès les plus sensibles sont constatés dans les domaines tels que la diversité, l'éthique et la communication. Les collaborateurs font preuve également d'un plus grand enthousiasme au sujet de la stratégie et de l'avenir de Valeo avec le sentiment qu'il existe davantage d'opportunités de développement personnel et professionnel qu'auparavant.

Des progrès moins significatifs ont cependant été constatés dans les domaines de l'efficacité organisationnelle et de la reconnaissance.

Par ailleurs, conscient de l'importance du rôle du manager comme vecteur d'engagement des salariés, Valeo veille particulièrement à former ses managers selon un parcours de formation clairement identifié.

La mise en œuvre effective des plans d'action qui découlent des résultats de ces enquêtes est indispensable pour améliorer l'implication, le sentiment d'appartenance et la fierté des collaborateurs à travailler chez Valeo.

Sur la base des résultats de ces enquêtes, chaque pays et chaque site déterminent 4 priorités à mettre en œuvre et définissent les plans d'action adéquats. Les résultats de ces enquêtes étant disponibles tant au niveau des sites, des pays, que des différents métiers (réseaux), les plans d'action menés en parallèle contribuent à l'amélioration des résultats du Groupe.

Au niveau du Groupe, les plans d'action sont articulés autour des quatre priorités suivantes :

- responsabilisation ;
- efficacité ;
- développement personnel ;
- alignement de tous les niveaux au sein de Valeo.

Le Groupe a fait part des résultats de l'enquête à l'ensemble des Ingénieurs et Cadres, en faisant état à la fois de la situation générale au niveau du Groupe et des priorités associées aux résultats obtenus localement dans chaque site.

Perspectives

La prochaine enquête sera réalisée au cours de l'année 2017. Valeo se donne comme objectif de pouvoir constater que des progrès auront encore été réalisés en matière d'implication durable de ses collaborateurs et de poursuivre l'adaptation de son questionnaire pour tenir compte des meilleures pratiques du marché.

En 2017, l'enquête auprès des Ingénieurs & Cadres sera lancée en même temps que l'enquête *Well being at work* (Mieux-Être au Travail) à destination des opérateurs et techniciens. La mutualisation de ces enquêtes permettra aux équipes Ressources Humaines et managériales locales de bâtir un plan d'action unique pour l'ensemble des catégories d'employés.

4.5 Engagement sociétal

Valeo est un acteur sociétal engagé par l'importance que le Groupe accorde à son excellence opérationnelle et à la qualité de ses produits, à la sécurité des usagers des véhicules et de la route, au respect des règles en matière d'éthique et de conformité, à ses relations avec sa base fournisseurs, à la disponibilité des pièces de rechange, ainsi qu'à ses relations avec les institutions et avec les communautés locales.

Attentif aux demandes de ses parties prenantes, Valeo a tenté de les comprendre et d'y répondre, notamment par la présence de ces thématiques clés au sein de la matrice de matérialité pour 2016.

4.5.1 Qualité totale et sécurité des produits

Enjeux

La Qualité Totale se définit comme la capacité des produits et services à répondre aux attentes, exprimées ou non, des clients finaux et des constructeurs tout au long du cycle de vie des produits. C'est un fondement du développement pérenne et rentable dans un secteur automobile en croissance et en forte mutation technologique.

Délivrer des produits et services au plus haut standard de qualité, du premier coup, robustes et au plus haut standard de qualité est l'objectif quotidien de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, quels que soient leur fonction et service d'appartenance.

Démarche et réalisations de l'année

Les missions spécifiques du réseau Qualité sont de :

- représenter le client au sein de l'organisation, s'assurer que ses attentes sont bien exprimées et comprises par tous les acteurs à tous les stades de la vie du produit ;
- mettre en œuvre la politique et les outils qualité nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

La qualité au sein du Groupe est construite et maîtrisée autour de quatre piliers :

- le système des 5 Axes centré sur la satisfaction des clients. C'est le ciment de la culture d'entreprise. Trois nouvelles feuilles de route ont été créées en 2015 au sein de l'Axe Qualité Totale. L'objectif est d'atteindre l'excellence dans la compréhension des attentes des clients pendant les phases de développement et de vie série des produits, ainsi que de mesurer régulièrement l'amélioration au travers d'enquêtes de satisfaction. Le réseau Qualité est ainsi chargé de mettre à la disposition des managers le référentiel des 5 Axes et les outils associés, de contrôler le déploiement dans chaque entité, de réaliser les activités d'audit des sites et d'assurer l'amélioration continue du système ;

- la culture *Quick Response Quality Control* (QRQC – contrôle qualité à réponse rapide, méthode d'entraînement aux outils de résolution de problèmes), selon laquelle chaque incident est documenté par les ingénieurs qualité résidents de manière factuelle en comparant systématiquement pièce bonne et pièce défectueuse et en vérifiant la pertinence des standards (QRQC *step 1*). La rapidité de réaction, la clarté de la communication et la validation de chaque étape de résolution de problème sont contrôlées en temps réel au sein du système partagé de management des incidents Valeo (VIM). Un système d'alerte permet au management d'avoir la visibilité et d'apporter le support nécessaire aux équipes. À chaque problème est associée au moins une leçon apprise qui garantit l'amélioration continue des standards. Ce qui a été appris localement est partagé au travers du Groupe pour accélérer le progrès (QRQC *step 2*). L'accent est mis enfin sur le QRQC *step 3* qui vise à transformer chaque manager en formateur QRQC certifié capable d'entraîner ses équipes ;
- des méthodologies et des standards au meilleur niveau de l'état de l'art, systématiquement associés à un processus d'amélioration continue dans les domaines :
 - du développement des produits/procédés (AMDEC générique – Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité ; processus RAISE d'établissement des standards – *Robustness Accountability Innovation Standardization Expertise* – Robustesse Responsabilité Innovation Standardisation Expertise),
 - de la conduite des projets (processus de revue en comité technique),
 - de l'intégration des fournisseurs (processus StEDE de définition, de déploiement et d'audit des standards – *Standards Existence, Deployment and Enforcement* – ; listes de contrôle standardisés par commodité dites CCLs – *Commodity Check Lists* et SCPs – *Standard Control Plans*),
 - de la maîtrise de la qualité en production (Processus du Plan de Contrôle Standard), et
 - du suivi de la performance garantie (détection avancée des alertes garantie).

Le réseau Qualité est présent au sein du centre d'expertise partagé du Groupe, GEEDS. Il y développe l'expertise nécessaire sur les métiers existants et sur les métiers en forte croissance tels que l'électronique, le logiciel, le calcul de la fiabilité prévisionnelle. Le réseau Qualité accompagne la croissance rapide du Groupe en assurant la formation des nouveaux collaborateurs dans toutes les régions du monde. La « Quality Academy » permet à chaque nouvel arrivant de se voir attribuer un parcours de formation adapté ;

■ une organisation par client, par fournisseur, par région et par Ligne de Produits :

- chaque client est représenté au sein du Groupe par un « Champion » qui synthétise et communique en continu la performance globale de Valeo selon le mode de mesure du client, anime les plans de progrès et assure la mise à disposition de modules de formation des équipes Valeo au mode de travail propre à chaque client (« Customer way »). Le Groupe dispose d'un réseau d'ingénieurs résidents qui analysent en continu la performance des produits livrés par Valeo sur les lignes d'assemblage ou en garantie,
- l'amélioration de la performance qualité des fournisseurs partenaires, sélectionnés avec les Achats du Groupe, est menée à travers du programme SD&P (*Suppliers Development & Prevention* – Programme de Développement et de Prévention) et du programme RSQs (*Recover Supplier Quality* – Programme de Remise sous Contrôle). Plus de 200 fournisseurs ont été impliqués dans

ces activités en 2016. Le portail central SRM (*Supplier Relationship Management* – Gestion des relations avec les fournisseurs) synthétise la performance de chaque fournisseur ainsi que la validation initiale et périodique des échantillons initiaux. Au niveau des sites, les équipes d'assurance qualité fournisseur assurent le traitement des incidents et la capitalisation des leçons apprises dans le strict respect de la culture QRQC,

- au sein d'une région, la Qualité assure la parfaite compréhension des exigences locales, l'homogénéité de la performance du Groupe au niveau mondial et le recrutement local des meilleurs talents,
- au niveau des Lignes de Produits, la Qualité s'assure de la robustesse du développement des produits et procédés au travers de la validation de la conception (revue de conception, plan de validation), du déploiement de plans de contrôle standard, issus des AMDEC produit et procédé génériques (Analyses des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) constamment enrichies par la capitalisation des retours d'expérience validés par les Experts des Comités techniques.

En 2016, Valeo a obtenu un nombre record de près de 79 distinctions auprès des clients, en progrès de 32 % par rapport à 2015 ; le niveau de qualité a été pérennisé avec un niveau de retours client à 3,8 pièces par million de produits livrés (en baisse par rapport à 4,2 pièces par million de produits livrés en 2015). Dans un cadre de croissance forte et d'innovation, ces résultats traduisent la capacité du Groupe à maîtriser son expansion.

4.5.2 Éthique et conformité

Enjeux

En raison de son implantation mondiale et du nombre croissant de ses collaborateurs, Valeo s'est doté d'une Direction de l'Éthique et de la Conformité, laquelle a mis en place un programme approfondi et spécifique de lutte à la fois contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles (le Programme de Conformité). Progressivement, le programme s'étend à d'autres domaines.

Démarche

Ce programme repose sur l'appropriation et l'application d'un ensemble clair de règles internes qui visent à :

- répondre à la détermination de Valeo à respecter la réglementation et rappeler les pratiques interdites ;
- définir les conditions et prérequis applicables à certaines relations d'affaires ou modalités de coopération ;
- le mettre en œuvre et en vérifier l'efficacité pour prévenir et détecter les risques et mettre en place les plans d'action correctifs qui s'imposent.

Le programme mis en place par la Direction de l'Éthique et de la Conformité s'adresse à tous les collaborateurs, responsables et dirigeants du Groupe et en particulier aux Ingénieurs et Cadres dans leurs interactions et dans leurs échanges avec des partenaires commerciaux ou techniques.

Ce programme s'appuie sur une exigence d'éthique et de conformité élevée.

Il est basé sur un ensemble d'instructions et d'outils d'aide à la décision permettant d'éviter les comportements et les pratiques anticoncurrentielles et de corruption. En 2016, le Groupe a actualisé et approfondi un certain nombre d'outils, mis en place dès 2012, qui donnent lieu à une démarche continue de sensibilisation, de formation et de prévention.

Un programme de lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles

La politique d'éthique et de conformité du Groupe repose sur une double volonté de lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles. Elle est conforme aux standards internationaux les plus élevés et s'appuie sur un ensemble de dispositifs et d'outils permettant de sensibiliser, former et maîtriser les risques en la matière à l'échelle globale.

Un dispositif complet

Le Code d'éthique, en vigueur depuis 1997, actualisé en 2005 et 2015, disponible pour l'ensemble des salariés et collaborateurs en 22 langues, est le premier outil de sensibilisation aux principes en la matière. Il constitue le fondement de la politique d'éthique et de conformité du Groupe.

Depuis 2012, le Programme de Conformité est également constitué des règles édictées par Valeo en matière de lutte contre la corruption et contre les pratiques anticoncurrentielles, qui sont diffusées à l'aide de manuels, exemples pratiques, guides et courts-métrages pour permettre aux collaborateurs de Valeo de les mettre en œuvre au quotidien.

Ces outils déployés à l'échelle du Groupe :

- sont régulièrement complétés et actualisés sur la base de cas de figure pouvant être rencontrés dans un grand groupe international ;
- tiennent compte des spécificités juridiques des différents pays d'implantation du Groupe ;
- visent à fournir des aides à la décision, afin de permettre à chacun de savoir comment appréhender un risque de non-conformité et vers qui se tourner en cas de doute ou de difficulté pour prendre la bonne décision ; et
- sont consultables via le portail Intranet *Ethics & Compliance* (Éthique et Conformité) à tout moment et sont pour la plupart disponibles en 13 langues.

Une sensibilisation pratique et accessible

La sensibilisation active à l'éthique et à la conformité, totalement intégrée dans le management des équipes et des projets, est un aspect essentiel du programme porté par l'équipe de direction et les managers sur le terrain.

Afin de renforcer l'accès, la compréhension et l'appropriation par les salariés du Groupe des sujets d'éthique et de conformité, une équipe de *Compliance Champions* (champions de la conformité) a été créée, sous la coordination de la Directrice de l'Éthique et de la Conformité. Ainsi, des cadres, expérimentés, connus et reconnus par leurs pairs et leurs équipes ont été identifiés comme référents sur ces questions au sein de leur réseau, de leur fonction et dans leur pays.

Ces 70 *Compliance Champions* contribuent à relayer l'ensemble du programme auprès de leurs équipes, à orienter les collaborateurs sur ces questions et sont autant d'ambassadeurs du programme.

Prévenir et alerter : la ligne d'alerte Valeo

Valeo s'est doté d'une ligne d'alerte mondiale, constituée de différents moyens (entretiens téléphoniques, portail Internet, e-mails, courriers) et mise gratuitement à la disposition des salariés pour leur permettre d'alerter la Direction d'une non-conformité, potentielle ou avérée, à une réglementation ou à une règle interne de l'entreprise, en matière de pratiques anticoncurrentielles, de corruption ou de fraude.

Cette ligne d'alerte, ouverte à tous, dans tous les pays, dans toutes les langues du Groupe, anonyme (selon la demande du lanceur d'alerte) et gratuite, est gérée par une société tierce spécialisée, garantissant la confidentialité et l'anonymat du salarié, en conformité avec la réglementation.

Le traitement de l'alerte est coordonné par la Directrice de l'Éthique et de la Conformité du Groupe, en liaison avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne et un Comité d'alerte spécifiquement mis en place lors de la création de la ligne d'alerte, selon une procédure préétablie.

Aucune rétorsion de quelque nature que ce soit n'est admise à l'encontre d'un lanceur d'alerte, qui est supposé agir de bonne foi.

Les relations avec les tiers ou intermédiaires représentant Valeo

Valeo procède à une sélection rigoureuse des tiers susceptibles de représenter Valeo, dans la perspective d'établir des partenariats intègres et durables. Pour ce faire, une procédure stricte est mise en œuvre.

Dans ce contexte et dès 2013, la Direction de l'Éthique et de la Conformité a mis en place une démarche de sensibilisation s'adressant spécifiquement aux tiers, dans l'objectif de faire des standards de Valeo une exigence partagée, connue et reconnue des différents partenaires de Valeo.

Des manuels de sensibilisation à destination des tiers ont ainsi été établis :

- le premier vise à les sensibiliser au droit de la concurrence et aux termes du Programme de Conformité Valeo ;
- le second est destiné aux intermédiaires et vise à les sensibiliser aux risques de corruption et au programme de Valeo de lutte contre la corruption.

Depuis lors, le Groupe a actualisé et déploie régulièrement des outils de sensibilisation (*via* des outils *e-learning*) permettant à tout tiers intervenant pour le compte de Valeo de comprendre précisément les attentes du Groupe en termes d'intégrité et de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles ou de corruption.

Ces nombreux outils ont pour vocation l'établissement de relations commerciales intègres et durables. Un non-respect de ces règles est un motif de dénonciation des relations contractuelles.

Réalisations de l'année 2016

Valeo a poursuivi son ambitieux objectif de formation en matière d'éthique et conformité en formant, en 2016, 100 % de la population cible (l'ensemble des Ingénieurs et Cadres et des personnes exposées du Groupe, intégrant les nouveaux arrivants de l'année), soit 19 616 personnes. Le manquement à ces obligations de formation pour l'année 2016 fait l'objet d'un suivi strict par les services des Ressources Humaines du Groupe et de la Direction de la Conformité et d'un rattrapage impératif en cas de manquement.

De même, la sensibilisation au Programme de Conformité, procédures et outils spécifiques s'est poursuivie auprès des différentes équipes, notamment *via* les équipes de direction Pays, les participants au programme de formation du CEDEP (cf. section 4.4.3 du présent chapitre, « Développement des managers », pages 231 à 232) et les *Compliance Champions*.

Forte de l'actualisation d'une large partie des outils et du programme en 2014 et 2015, l'année 2016 a été consacrée principalement à l'ancrage des nouvelles chartes (systèmes

d'information, image et média) au cœur des opérations, au déploiement d'une nouvelle formation dédiée à l'intégrité et l'éthique dans la conduite des affaires (*ethical leadership*), ainsi qu'à la poursuite des formations déployées depuis 2012 sur la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et la corruption. Ces formations ont été renforcées par le déploiement en 2016, à destination des ingénieurs et cadres susceptibles d'être exposés à des pratiques anticoncurrentielles ou de corruption, de formations sous forme de cas pratiques complexes.

En matière de lutte contre le harcèlement moral, un système de prévention et d'alerte a également été mis en place 2016 par Valeo. Ce système d'alerte dédié au cas de harcèlement moral s'appuie sur des procédures internes de respect de la confidentialité et de traitement impartial des plaintes adressées au niveau du Groupe. Il s'accompagne d'une formation de prévention au harcèlement et à la discrimination déployée au cours de l'année 2016.

Enfin en 2016, Valeo a également lancé un vaste programme de formation en ligne sur l'intégrité du développement des produits Valeo (*Charter of Product Development Integrity*). Ce programme vise à rappeler à l'ensemble des acteurs impliqués que la conception, la production, le contrôle qualité, les procédures de test des produits Valeo se font dans le strict respect de la loi, des réglementations applicables et de l'Éthique de Valeo. Il insiste sur le fait que dans ces domaines également, la remontée transparente de l'information concourt à la prévention des risques.

Perspectives

L'année 2017 sera consacrée principalement au déploiement d'un système de gestion de la conformité, outil permettant aux collaborateurs de solliciter les autorisations nécessaires au titre de différentes politiques (cadeaux, invitations, donations, sélection d'intermédiaires, gestion des conflits d'intérêts) à partir de leur poste informatique, tablette ou smartphone. La traçabilité des demandes sera centralisée et assurée par cet outil qui offrira aussi la possibilité d'adresser des communications ou sondages relatifs à la conformité, à tout ou partie du personnel.

Dans le même esprit, un outil de gestion des tiers et en particulier des intermédiaires sera également mis en place.

Par ailleurs, le déploiement des formations à destination des dirigeants à partir de cas pratiques se poursuivra.

Enfin, le Groupe procédera à la mise en place au courant de l'année 2017 d'un programme de conformité relatif au contrôle à l'exportation et aux sanctions économiques.

4.5.3 Application des principes du développement durable dans les processus Achats

CHIFFRES CLÉS 2016

- 1 225 fournisseurs représentent 95 % du montant des achats directs (achats de production) ;
- 624 fournisseurs sont français ;
- 50 fournisseurs représentent 25 % du montant des achats indirects (maintenance, sous-traitance, voyages, fournitures...).

Enjeux

Le développement durable dans la politique Achats des fournisseurs de rang 1 ⁽¹⁾ : un prérequis de la part des constructeurs auquel Valeo répond

En anticipant la demande croissante des constructeurs, Valeo s'est organisé pour mettre en place :

- une réponse systématique aux demandes des constructeurs par des questionnaires d'auto-évaluation ;
- l'organisation de rencontres avec les départements Développement Durable et Achats de différents constructeurs.

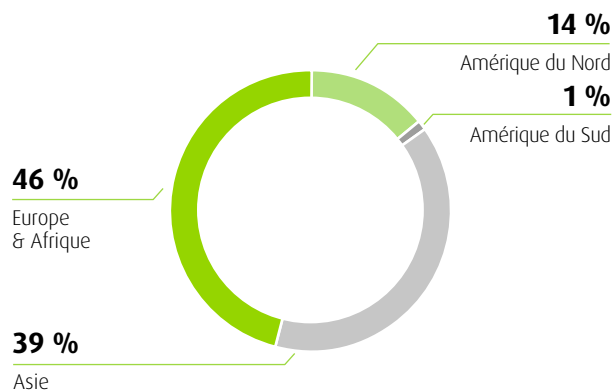
Ainsi, depuis 2010, Valeo a su créer avec certains clients un dialogue privilégié sur ce sujet, qui s'appuie sur :

- le déploiement dans sa propre chaîne de fournisseurs d'un contrôle des pratiques du développement durable ;
- la présentation et la validation de sa méthodologie de développement durable de Valeo lors de Tech-Days ;
- l'organisation d'audits de sites Valeo spécifiquement dédiés au développement durable par les équipes des constructeurs automobile (depuis janvier 2016).

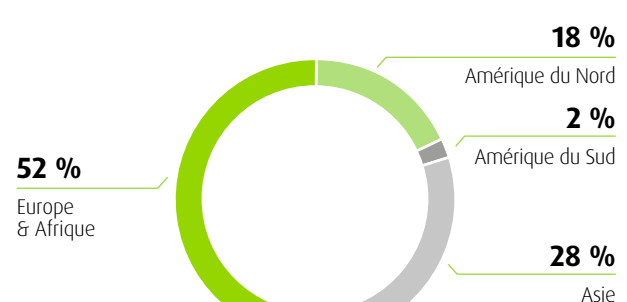
Localisation des achats en fonction des zones de consommation

La politique Achats est un des leviers de l'excellence opérationnelle du Groupe. Elle présente le profil suivant.

► RÉPARTITION DES ACHATS DIRECTS PAR ZONE DE PROVENANCE



► RÉPARTITION DES ACHATS DIRECTS PAR ZONE DE CONSOMMATION



L'Europe est, pour des raisons historiques, la première zone géographique de consommation (52 %) et d'approvisionnement (46 %) des achats de Valeo. Directement liée à la stratégie de croissance du Groupe dans les pays émergents, l'Asie se positionne en deuxième zone de consommation (28 %) et d'approvisionnement (39 %).

La répartition géographique des achats par zone de consommation et par zone de provenance montre que le Groupe privilégie majoritairement une stratégie de localisation compatible avec les exigences de compétitivité économique et participe à l'intégration locale de l'économie. Cette stratégie s'applique à l'ensemble des régions où se déploie le Groupe. Cela permet de :

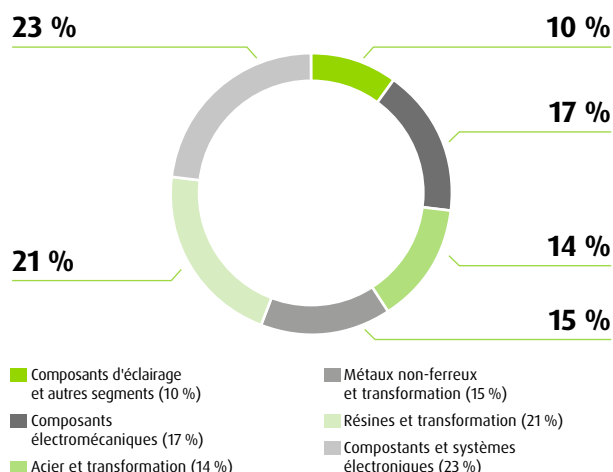
- réduire les émissions de CO₂ liées au transport ;
- soutenir l'emploi local en développant les compétences ;

- satisfaire aux attentes des parties prenantes locales (clients, collectivités et États) qui incitent de plus en plus à l'intégration locale.

Par ailleurs, la politique de réduction des risques, liés notamment aux effets de change, privilégie un déploiement d'une base de fournisseurs locaux remplissant les critères d'attribution requis.

(1) Le rang correspond à la position de l'équipementier par rapport au constructeur ; ainsi un fournisseur de rang 1 (tel Valeo) livre directement le constructeur et un fournisseur de rang 2 livre un équipementier de rang 1.

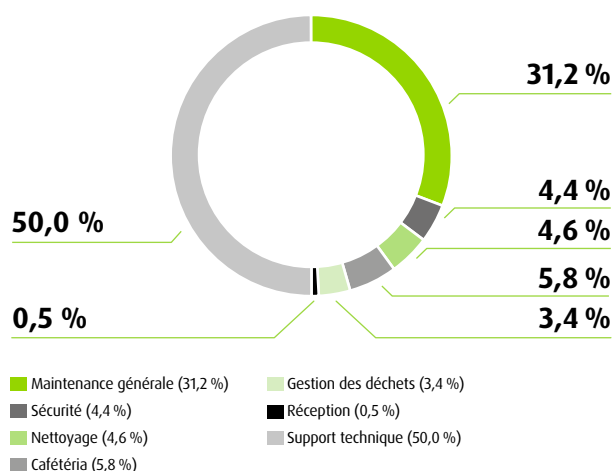
► RÉPARTITION DES MONTANTS D'ACHATS PAR COMMODITÉ



Les achats de Valeo se répartissent en six grandes familles principales de composants ou systèmes appelées commodités. Les décisions stratégiques relatives à ces familles (acier et transformation, métaux non ferreux et transformation, résines et transformation, composants et systèmes électroniques, composants électromécaniques et achats indirects) sont centralisées au niveau du Groupe, chaque famille étant gérée par un Directeur de Commodité.

Recours à la sous-traitance

► RÉPARTITION TOTALE DES DÉPENSES DE SOUS-TRAITANCE PAR POSTE



Valeo fait appel à des sociétés de sous-traitance pour des prestations spécifiques effectuées sur ses nombreux sites. De ce fait, le Groupe veille à ce que ses filiales respectent les dispositions du droit du travail national et des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans leurs relations avec leurs sous-traitants et requiert que ces derniers partagent les dispositions du Code d'éthique Valeo et notamment les articles relatifs aux droits fondamentaux des salariés.

La sous-traitance représente plus de 360 millions d'euros d'achats pour le Groupe en 2016. Les prestations de support technique sont conséquentes (près de 50 %) en raison des prestations informatiques réalisées par des sociétés extérieures (matériel, réseaux, services, applications informatiques). Les coûts de maintenance générale (plus de 31 %) résultent de la nature industrielle des activités de Valeo.

Démarche

Organisation de la fonction Achats chez Valeo et relation avec ses fournisseurs

À travers son activité de fournisseur automobile de rang 1⁽¹⁾, Valeo est au cœur de la chaîne d'approvisionnement de la filière automobile. Donneur d'ordres envers ses fournisseurs de rang 2 et au-delà, le Groupe est lui-même fournisseur de technologies ou de systèmes pour les constructeurs automobile.

Les priorités du Groupe envers ses fournisseurs portent sur :

- la qualité ;
- l'implantation industrielle ;
- la compétitivité.

Cela dans le respect des normes et lois en vigueur mais aussi en accord avec les exigences de Valeo en matière de développement durable, d'éthique et de conformité.

Gestion du panel de fournisseurs

La Direction des Achats s'articule autour de deux grands axes :

- un axe de commodité (famille de produits) et segment, responsable de la stratégie d'achat propre à ces commodités ;
- un axe de projets et vie série, plus centré sur le quotidien opérationnel (démarrage des projets au meilleur coût/pièce, réalisation de productivités techniques, diversification des fournisseurs).

Parallèlement, dans chaque région (Europe, Moyen-Orient, Afrique, Chine, Inde, Japon, ASEAN⁽²⁾, Amérique du Nord et Amérique du Sud), une Direction Régionale des Achats interagit en permanence avec l'axe commodité/segment afin de permettre un déploiement de stratégies d'achat pertinentes et efficaces.

Intégration des fournisseurs dans le panel Valeo

Le processus de sélection et d'attribution se fait lors de **Comités de sélection et d'attribution** présidés par des acheteurs **segment** globaux et permet une analyse objective et rigoureuse des différents critères d'attribution des projets.

Parmi ces critères de sélection des fournisseurs et d'attribution des marchés/contrats figurent des critères :

- économiques ;
- de risques financiers ;
- logistiques ;
- de gouvernance d'entreprise ;
- environnementaux ;
- sociaux (respect des droits de l'Homme, protection de l'environnement, santé et sécurité du personnel et qualité).

(1) Le rang correspond à la position de l'équipementier par rapport au constructeur, ainsi un fournisseur de rang 1 livre directement le constructeur et un fournisseur de rang 2 livre un équipementier de rang 1.

(2) ASEAN : Association des nations de l'Asie du Sud-Est.

Les questions relatives aux critères non économiques représentent plus de 90 % de l'ensemble des questions obligatoires de l'enquête de qualification du fournisseur. Parmi ces exigences non économiques, **les critères de développement durable comptent pour près de 20 % dans la notation finale du fournisseur** et, en cas de non-respect, sont éliminatoires pour intégrer le panel Valeo.

La qualification d'un fournisseur dans le panel de Valeo est préliminaire à toute attribution de marché et se déroule comme suit :

- le fournisseur renseigne une enquête détaillée permettant à Valeo d'identifier les risques potentiels et d'évaluer son niveau de risque. À partir de ces évaluations, Valeo vérifie les principales exigences, détecte d'éventuelles faiblesses et prend la décision d'approfondir certains éléments lors d'une visite sur le site de production du fournisseur. Dans ce cas, une équipe d'auditeurs composée d'acheteurs, de qualitatifs et d'ingénieurs du Groupe est alors constituée et se rend chez le fournisseur afin de vérifier ses déclarations. À la suite de cette visite, l'équipe décide de l'intégrer ou non au panel Valeo, après la mise en place éventuelle d'un plan d'amélioration décidé d'un commun accord entre le fournisseur et les équipes Valeo ;
- après la tenue du Comité de sélection et d'attribution, le fournisseur est officiellement nommé et les exigences spécifiques concernant les composants à livrer sont consignées dans un dossier d'exigences Valeo. Le développement et l'industrialisation des composants sont alors suivis par un Ingénieur Qualité Fournisseur, membre de l'équipe projet, qui accompagne le fournisseur jusqu'à la qualification finale du composant. Si besoin, des revues de conception intermédiaires ou la réalisation d'essais et mesures spécifiques sont effectuées dans les laboratoires de Valeo. Dans tous les cas, un audit de processus est effectué chez le fournisseur.

Pour intégrer le panel, tous les fournisseurs ont l'obligation de se conformer aux exigences de Valeo en matière d'éthique et de conformité et de développement durable. En 2015, ces obligations ont été rassemblées dans un Code de conduite des partenaires de Valeo (*Business Partner Code of Conduct*). Ce document reprend tous les principes du Pacte Mondial de l'ONU, du Code d'éthique de Valeo et des principes fondamentaux des droits de l'Homme tels que le respect de la liberté d'association, l'élimination du travail forcé, la lutte contre la corruption ou le respect de la santé et de la sécurité au travail. Tout fournisseur ne respectant pas ces règles de conduite est susceptible d'être sanctionné, sanctions pouvant aller d'une suspension temporaire des attributions de nouveaux projets jusqu'à l'exclusion définitive du panel de fournisseurs de Valeo. En 2015, le Groupe n'a pas eu à prendre ce type de sanctions envers l'un de ses fournisseurs.

Sans remettre en cause les principes du SCSD (*Supplier Commitment for Sustainable Development*), déployé auprès de son panel de fournisseurs historiques et s'appuyant sur l'adhésion de Valeo aux principes du Pacte Mondial, le Groupe déploie désormais, selon les mêmes méthodes, ses exigences

en termes d'éthique, de conformité et de développement durable de façon homogène auprès de tous ses participants, sous forme du *Business Partner Code of Conduct* (BPCC).

Le panel de fournisseurs de Valeo se décompose en plusieurs catégories en fonction du niveau de performance d'un fournisseur pour une famille de produits donnée. En cas de performance critique ou de non-alignement avec les exigences Valeo, un fournisseur pourra être mis en statut probatoire pendant une durée maximum d'un an avec mise en œuvre d'un plan d'action. Si cette période n'est pas concluante, le fournisseur pourra ne plus être consulté.

Le statut probatoire est aussi utilisé pour les nouveaux entrants, pendant une période de deux ans minimum, où le nombre de nouveaux projets attribués est strictement contrôlé dans un but de protection, afin d'éviter les risques d'une trop grande dépendance vis-à-vis de Valeo.

Grâce à ce dispositif, Valeo entend mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement tout en développant des relations de confiance avec ses fournisseurs à travers la coopération sur des plans d'action correctifs ou d'amélioration afin d'éviter ou limiter tout risque opérationnel.

Réalisations

Évolution des pratiques de développement durable des fournisseurs

Dans le cadre de sa politique de renforcement de l'accompagnement de ses fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement, les Directions du Développement Durable et des Affaires Publiques, des Achats et de la Qualité ont lancé une enquête traitant des choix de développement durable auprès d'un échantillon représentatif de fournisseurs réalisant avec Valeo un chiffre d'affaires couvrant 60 % du montant des achats de production du Groupe. Près d'un quart des fournisseurs interrogés a répondu à l'enquête.

En 2016, Valeo a renforcé cette évaluation des pratiques par le lancement chaque année en janvier d'une campagne d'audit à échelle mondiale auprès de fournisseurs identifiés via le questionnaire de développement durable. Ces audits qui ont eu lieu en Europe, en Asie (Chine, Japon, Inde, Thaïlande) et en Amérique du Nord (États-Unis, Mexique) a permis de donner une nouvelle dimension d'accompagnement des fournisseurs dans leur démarche de développement durable. À travers un panel de fournisseurs audités diversifiés (par commodité, segment, taille d'entreprise, etc.), Valeo a pu appréhender la diversité des pratiques du développement durable.

Cette évaluation a permis de faire ressortir que plus de trois fournisseurs ayant répondu sur quatre disposent, en plus des exigences du Groupe en la matière, de leur propre politique RSE, fondée sur une charte, un Code de bonne conduite, des bonnes pratiques et un panel d'instructions. À cet égard, souhaitant valider leurs engagements, plus de 80 % des fournisseurs de Valeo ayant répondu au questionnaire sont engagés dans des programmes volontaires de certification et de labellisation de leur politique environnementale ⁽¹⁾.

(1) Notamment des certifications ISO 14001 et/ou équivalentes.

Pour près de deux tiers des fournisseurs ayant répondu au questionnaire, l'engagement en faveur du développement durable et de la RSE se caractérise également par la diffusion de leurs propres standards en la matière à leur base de fournisseurs.

Au travers de ce type de questionnaire, Valeo entend apporter son expérience d'entreprise responsable à ses fournisseurs en diffusant ses exigences de qualité et de responsabilité, constituant des éléments importants de la gestion des risques, et en faisant preuve d'exemplarité pour inciter ses propres fournisseurs à déployer les mêmes principes tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

En matière de respect des droits de l'Homme, le Code de conduite de Valeo à destination des fournisseurs précise les exigences du Groupe en matière d'âge minimum au travail, d'interdiction du travail forcé, du respect de la liberté d'association, etc. Au-delà de l'engagement des fournisseurs de Valeo à respecter ces engagements, le Groupe a inséré des éléments d'évaluation relatifs à ces sujets dans son questionnaire de développement durable envoyé chaque année à un panel représentatif de fournisseurs (cf. *supra*). Ces éléments sont également revus et vérifiés lors des audits de développement durable des fournisseurs organisés depuis 2015 par le Groupe.

Cette méthodologie a été approuvée par les clients de Valeo et reconnue par les analystes extra-financiers. L'année 2017 vise à renforcer ces campagnes d'audits dédiées au développement durable.

Dans une volonté de récompenser l'engagement et les réalisations de ses fournisseurs en matière de développement durable, le Groupe a attribué par zone géographique (Amérique du Nord, Europe – Turquie – Moyen-Orient, Inde, Chine, Asie-Pacifique et Japon) des prix intégrant des critères d'évaluation liés au développement durable.

Programmes de diversité nord-américains appliqués aux fournisseurs

Dans le cadre spécifique des programmes de diversité nord-américains (États-Unis et Canada) concernant les minorités, les critères d'intégration des femmes et des minorités en entreprise (Women Business Enterprises, WBE, et Minority Business Enterprises, MBE) ont été ajoutés aux critères d'évaluation des fournisseurs américains ou canadiens, cela, tant dans les processus de qualification des fournisseurs que lors de Comités de sélection et d'attribution qui impliquent les entités localisées sur le sol nord-américain. En 2016, Valeo a développé un chiffre d'affaires en progression de 42 % par rapport à 2015 avec les fournisseurs qui satisfont les critères de diversité (WBE et/ou MBE).

Minerais provenant de zones de conflit (« *conflict minerals* »)

En 2013, conformément aux dispositions de la loi américaine 15 du Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act du 21 juillet 2010 relatif aux « *conflict minerals* » (titre 15)

et dans le but commun de soutenir l'objectif de mettre fin aux financements des conflits violents en République Démocratique du Congo et dans les pays environnants (financés en partie par l'exploitation et le commerce des minerais), la Direction des Achats de Valeo a adapté ses processus de gestion de ses fournisseurs. Il est demandé à chaque fournisseur de Valeo de se conformer aux dispositions de la loi américaine du Dodd Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act de 2010.

De plus, une démarche spécifique, menée en collaboration avec la Direction de la Recherche et du Développement, permet d'accroître l'identification des sources potentielles de minerais issus des zones de conflit (*conflict minerals*). Ainsi, en 2016, 74 % des fournisseurs identifiés grâce à cette démarche ont transmis au Groupe un rapport certifié sur les minerais de conflit (cf. le CMRT, *Conflict Mineral Reporting Template*, développé par CFSI, Conflict-Free Sourcing Initiative, l'initiative pour l'approvisionnement hors des zones de conflit).

Enfin, afin de mieux aider les fournisseurs de Valeo à appliquer les principes d'éthique et de conformité, la Direction des Achats et la Direction de l'Éthique et de la Conformité ont mis en ligne, sur le site Internet de Valeo, des manuels de sensibilisation à la fois aux risques juridiques majeurs que sont les pratiques anticoncurrentielles et les pratiques de corruption et aux politiques et exigences de Valeo en matière de conformité.

En lien avec les discussions au niveau européen en la matière, Valeo a entamé une réflexion pendant l'année 2016 visant à l'anticipation et à l'adaptation des outils du Groupe pour se conformer au futur cadre européen.

Groupe de travail intrasectoriel sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise en France

Valeo poursuit sa participation au groupe de travail des associations professionnelles des constructeurs et des équipementiers français sur la RSE initié en 2012. Composé des deux grands constructeurs et d'équipementiers français de rang 1⁽¹⁾, il a pour objectif de faire le point sur les pratiques RSE de chaque entreprise participante et d'harmoniser celles-ci afin de les rendre plus facilement applicables dans la filière. Un volet important de ces échanges concerne les politiques d'achats responsables des participants – démarches et méthodes de contrôle et d'accompagnement de la chaîne de fournisseurs – afin de rapprocher les pratiques de tous les acteurs et de faire émerger à terme un référentiel commun de filière.

Signature de la Charte des relations interentreprises

À la suite de l'initiative du ministère de l'Économie et des Finances en vue d'améliorer la relation entre les grands donneurs d'ordres et leurs fournisseurs (TPE-PME), Valeo a signé le 10 janvier 2012 la Charte des relations interentreprises appelée désormais Charte relations fournisseur responsables.

Elle a pour objectif la construction d'une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs de chaque partie.

(1) Le rang correspond à la position de l'équipementier par rapport au constructeur, ainsi un fournisseur de rang 1 livre directement le constructeur et un fournisseur de rang 2 livre un équipementier de rang 1.

Cette charte exige la nomination d'un correspondant PME au sein de l'entreprise signataire, qui interviendra en tant que médiateur interne pour faciliter le règlement des éventuels litiges avec les fournisseurs et permettre le développement d'une relation saine et durable. Ce médiateur interne a été nommé le 13 mars 2012.

Cette charte comptait, à la fin 2016, plus de 500 signataires représentant un montant supérieur à 400 milliards d'euros d'achats.

Poursuite d'un engagement durable à travers le Fonds Avenir Automobile (FAA)

Depuis la création en 2010 du FMEA Rang 2 ⁽¹⁾, Valeo participe, aux côtés de Bpifrance et d'autres équipementiers automobile (Bosch France, Faurecia, Hutchinson, Plastic Omnium), à l'alimentation du Fonds, à la sélection d'équipementiers et à l'entrée minoritaire du Fonds dans leur capital afin de les soutenir dans leur croissance et leurs investissements. Ce Fonds a pour but de prendre des participations minoritaires dans des acteurs de la filière automobile porteurs de projets industriels et créateurs de valeur.

En agissant ainsi, le Fonds assure à ces entreprises une visibilité à moyen et long terme et permet à la fois de consolider la chaîne de valeur de la filière automobile et de renforcer un certain nombre de ces PME dépendant des commandes de constructeurs et d'équipementiers de rang 1. Cette action a contribué à limiter les défaillances au sein de la chaîne d'approvisionnement en France.

Le Fonds Avenir Automobile (FAA) s'est impliqué dans la gouvernance des 11 sociétés dans lesquelles il a déjà investi et qui nécessitent un renforcement de leur déploiement industriel dans un environnement compétitif et internationalisé. Le Fonds continue de travailler sur la sélection de potentielles PME dont le cœur de métier est tourné vers les métiers de l'automobile du futur.

(1) Le rang correspond à la position de l'équipementier par rapport au constructeur, ainsi un fournisseur de rang 1 livre directement le constructeur et un fournisseur de rang 2 livre un équipementier de rang 1.

4.5.4 Accessibilité des produits de la rechange

Enjeux et démarche

Acteur du marché de la seconde monte, par Valeo Service, et fort de son implantation dans les pays émergents, le positionnement du Groupe s'appuie sur la volonté de commercialiser des produits au meilleur prix, au-delà de la stratégie multiproduit, multirégion et multicanal, dans le respect de l'environnement.

L'Activité Valeo Service est plus amplement décrite au Chapitre 1, section 1.3.5, « Des produits et services pour le marché de la rechange », pages 63 à 66.

VALEO, ACTEUR DU MARCHÉ DE LA RÉNOVATION

À travers son activité de rénovation (ou *remanufacturing*), Valeo met son expertise de conception et de fabrication de pièces d'origine au service du processus de rénovation pour offrir une gamme de produits de grande qualité et respectueux de l'environnement. Valeo ne propose que des produits rénovés par opposition aux produits réutilisés (*reused*), réparés (*repaired*), reconstruits (*rebuilt*), remis à neuf (*refurbished*), retravaillés (*reworked*) ou reconditionnés (*reconditioned*) et s'assure par des processus et des standards de la qualité des produits qui sont proposés à la vente ⁽¹⁾.

Valeo propose deux gammes de pièces : la gamme de « neuf » et la gamme de « rénové ». Concernant cette dernière, les systèmes rénovés sont essentiellement des alternateurs et des démarreurs ainsi que des embrayages et des compresseurs de climatisation.

Valeo a mis en place une collecte efficace des pièces usagées au travers du déploiement et de l'utilisation du système e-CORPS. Ce système permet la reconnaissance immédiate des références (type de pièce, origine, taille, année de production...). Une fois ces pièces récupérées, Valeo les désassemble et procède à des processus d'inspection, de nettoyage et de tests électriques et électroniques. Valeo lance ensuite un processus de rénovation permettant notamment l'élimination de toutes traces de substances dangereuses pour garantir la protection des personnes. Avec plus de 40 points de contrôle pour les machines tournantes réalisés sur des bancs de test, Valeo respecte les standards du marché de la première monte et teste 100 % des produits rénovés avant de les emballer pour les commercialiser sur le marché du remplacement.

Grâce à ce processus industriel maîtrisé, Valeo offre une gamme complète et fournie de pièces rénovées permettant au Groupe d'être un acteur de la rénovation en accord avec la protection de l'environnement.

(1) La définition des produits rénovés est commune à l'ensemble du secteur (ACEA, APRA, CLEPA, FIRM, VDA) : « Un produit rénové remplit une fonction qui est au moins équivalente à celle d'une pièce d'origine. Il s'agit d'une pièce restaurée à partir d'une pièce fonctionnelle, sur la base de processus industriels standardisés en ligne avec des spécifications techniques. Les mêmes garanties existent pour une pièce rénovée que pour une pièce neuve. La pièce doit être clairement marquée comme une pièce issue de la rénovation et l'entreprise de rénovation doit être identifiée ».

4.5.5 Politiques publiques et réglementation

Enjeux

Acteur innovant majeur de l'industrie automobile et implanté dans de nombreux pays, Valeo est un groupe important pour la vie de certains territoires.

Démarche et réalisations de l'année

Relations avec les associations professionnelles

En tant qu'équipementier de rang 1⁽¹⁾, indépendant et mondial, Valeo est notamment adhérent aux principaux organismes qui gèrent les intérêts des équipementiers de première et deuxième monte des principaux marchés automobile mondiaux :

- en Europe : le CLEPA (Comité de liaison européen des fabricants d'équipements et de pièces automobiles) ;
- aux États-Unis : l'OESA (Original Equipment Supplier Association) ;
- en France : la FIEV (Fédération des industries des équipements pour véhicules) ;
- en Allemagne : le VDA (Verband der Automobilindustrie) ;
- en Espagne : la Sernauto (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción) ;
- en Italie : l'Anfia (Associazione Nazionale Fra Industrie Automobilistiche) ;
- au Japon : le JAPIA (Japan Autoparts Industries Association) ;
- au Brésil : le Sindipeças (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores).

L'adhésion aux fédérations professionnelles équipementières mentionnées ci-dessus représente la principale contribution financière de Valeo à des organisations de représentation d'intérêt et sont les seules activités du Groupe pouvant être qualifiées de *lobbying*.

Relations avec les organismes publics

Valeo établit des relations institutionnelles dans le cadre de dialogues réguliers avec les administrations compétentes (à l'échelon international, national et local), notamment dans les occurrences suivantes :

- dialogue avec différents organismes internationaux (Pacte Mondial de l'ONU, OCDE, Banque Mondiale) ;
- consultations à la demande :
 - de la Commission européenne (Directions Générales de l'Industrie, de la Recherche, du Transport et de l'Environnement),
 - des ministères de l'Industrie (France, Chine, Espagne, Chine), de l'Économie (France, Pologne, Japon, Allemagne), de la Recherche (France, Chine), de l'Énergie (France, États-Unis), des Transports (France, Allemagne, États-Unis) et du Travail (tous les pays d'implantation) ;
- coconstruction, cogestion de projets à financements partagés, notamment par sa participation à la gouvernance de partenariats public-privé contractuels de l'Union européenne (EGVI – *European Green Vehicle Initiative Association*) ;
- participation à la construction de feuilles de route, dans le cadre de la coprésidence de Valeo (depuis 2014) d'ERTRAC (*European Road Transport Research Advisory Council*), plateforme technologique de la Commission européenne (cf. section 4.2.4 du présent chapitre, « European Road Transport Research Advisory Council (ERTRAC) », page 182).

Les relations institutionnelles sont coordonnées à travers l'action de trois personnes du Siège et relayées localement, à chaque fois que cela est nécessaire, par les Directions Nationales des pays et/ou de la zone concernée. Pour l'année 2016, le Groupe n'a pas fait appel à des conseils en affaires publiques.

Par ailleurs, conformément à son Code d'éthique, Valeo n'effectue aucune action de contribution financière ou de soutien à des partis politiques, dans aucun pays d'implantation du Groupe.

(1) Le rang correspond à la position de l'équipementier par rapport au constructeur, ainsi un fournisseur de rang 1 livre directement le constructeur et un fournisseur de rang 2 livre un équipementier de rang 1.

4.5.6 Engagement volontaire du Groupe auprès des pays et des communautés locales

Enjeux

Par sa taille et ses implantations multiples à travers le monde, Valeo s'affirme comme un Groupe responsable et engagé dans des relations avec des parties prenantes diverses et nombreuses.

À cet égard, la qualité de l'action des sites du Groupe est un élément majeur de l'action sociétale de Valeo. Les principales initiatives, pour l'année 2016, sont présentées ci-dessous.

► LES PRINCIPALES INITIATIVES SOCIÉTALES DES SITES

Engagements sociétaux	Partenaires	Exemples d'initiatives
Actions avec les territoires	Populations locales Collectivités territoriales Organisations d'enseignement supérieur et de recherche	■ Soutien au tissu économique et au développement local ■ Dialogue avec les parties prenantes locales
Actions avec les populations locales	Populations locales	■ Actions de solidarité par des dons au bénéfice des populations locales

Démarche et réalisations de l'année

2016, la continuité de la relation spéciale avec le Japon pour le Groupe Valeo

En 2014, à l'occasion du cinquantième anniversaire de la création de la maison franco-japonaise de Tokyo, l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales) a mis en place le centre d'études avancées franco-japonais de Paris, dont le but est de permettre des programmes d'invitation de chercheurs japonais et de spécialistes du Japon à Paris.

Valeo a créé et finance, au sein de ce centre, une chaire d'entreprise intitulée « Technologies innovantes pour une mobilité durable ». Cette chaire soutient les échanges universitaires entre la France et le Japon, et notamment la venue en France de spécialistes japonais sur les thèmes des sociétés technologiques pour une société vieillissante, de la robotisation, des interfaces homme-machine pour des solutions de mobilité connectée et automatisée.

En 2016, le programme d'échange a été attribué à Hidetada Higashi, de l'Université Yamanashi Gakuin, spécialisé dans les modèles de développement de nouveaux produits au sein de l'industrie automobile. Les résultats de ses travaux feront l'objet début 2017 d'un échange approfondi avec les équipes R&D de Valeo.

Ce lien privilégié avec le Japon s'inscrit dans le cadre du club d'affaires franco-japonais dont Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général de Valeo, assure la coprésidence depuis octobre 2013 et dont la session de 2016 s'est tenue à Paris.

Les actions des sites sur le territoire

Les sites Valeo, acteurs du tissu économique et du développement local

Les sites Valeo participent au tissu économique, social et sociétal de leur territoire d'implantation. L'impact des sites est multiple : ils sont à la fois consommateur, employeur et localisateur de dépenses ainsi qu'agent économique local, source de développement du capital humain, et participent à l'attraction et à la création d'entreprises via les transferts de compétences.

Valeo promeut ainsi une politique de responsabilisation de ses sites et valorise les initiatives locales partout dans le monde. Chaque site met en place des initiatives locales (appelées « Plants' Initiatives ») suivant les besoins identifiés localement. Chaque Directeur de site, appuyé par le responsable des Ressources Humaines des sites, décide des actions à mener à destination des populations locales et des salariés. Le Groupe propose des pistes de réflexion à travers des questionnaires et des exemples de bonnes pratiques diffusés en interne.

À la fin de chaque année, Valeo recense les actions mises en place sur ses sites. Les plus efficaces et les plus utiles d'entre elles sont mises en avant dans la communication interne et externe afin d'inciter les autres sites à soutenir des initiatives similaires. Par exemple, des articles du *ValeOnline Newscenter*, envoyés par courrier électronique aux collaborateurs du Groupe, mettent en avant les initiatives notables des sites. Valeo souligne également l'engagement local de ses sites lors de la publication de documents de communication, tels que le Rapport d'activité, en expliquant et développant le but et les résultats de leurs actions. Pour la deuxième année consécutive, 100 % des sites déploient au moins une action sociétale. Ces différentes initiatives, si elles visent à améliorer les conditions de vie des salariés de Valeo, ont également un impact positif sur le développement local des territoires.

Les sites Valeo impliqués dans le dialogue avec leurs parties prenantes sur le territoire

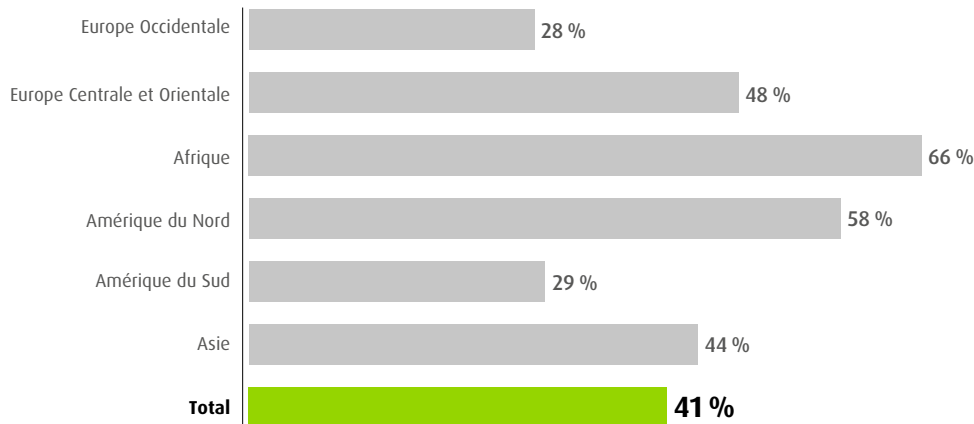
En 2016, à l'échelle de l'ensemble des sites du Groupe, dans plus de 80 % d'entre eux, des employés Valeo ont pris part à des actions volontaires en faveur des communautés locales environnantes, principalement par du temps consacré à des activités éducatives et/ou par des interventions/formations

dispensées en qualité d'Expert dans des séminaires, des écoles, des universités ou dans des formations techniques. Ces actions font partie de l'engagement local de nombreux sites.

Journées d'accueil du public des sites Valeo

Dans le cadre de leur implantation locale et de leur ouverture aux membres des communautés locales, de nombreux sites ont organisé des journées portes ouvertes afin de présenter leurs activités, leurs spécificités et les produits qu'ils développent.

► PART DES SITES AYANT ORGANISÉ UNE JOURNÉE PORTES OUVERTES EN 2016



Relations avec les organismes d'enseignement et de formation du territoire

Groupe mondial, intégrant une dimension R&D forte, avec des réseaux structurés (cf. section 4.2.1 du présent chapitre, « Une organisation de la R&D au service de l'innovation pour l'accompagnement de ses clients dans le monde », pages 172 à 173), Valeo encourage également les sites du Groupe à s'intégrer dans des démarches locales propres en termes de relations avec les organismes d'enseignement et de formation locaux (écoles d'ingénieurs, universités, instituts techniques, etc.). Cette dynamique vise à promouvoir des relations de partage d'expérience et de collaboration au-delà de la simple opportunité de développement de projets à finalité industrielle.

Ainsi, de nombreux sites entretiennent de longue date des partenariats de mécénat, d'interventions en ateliers de travail, cours à destination d'étudiants intéressés à ce partage d'expérience et de compétences. Plus des trois quarts des sites en Asie sont engagés dans cette démarche, de même que près des quatre cinquièmes des sites d'Amérique du Nord.

De même, au niveau de l'enseignement primaire, de nombreux sites entretiennent des relations avec les écoles locales. Par exemple, les sites de Valeo en Pologne ont organisé en 2016 la « journée du petit ingénieur », en partenariat avec le musée municipal de l'ingénierie de Cracovie. Pendant cette journée, les enfants accueillis sur les sites ont pu participer à un atelier intitulé « découvre la voiture de l'intérieur », ponctué par diverses expériences autour de l'automobile imaginées sous forme ludique à destination d'un jeune public.

Les employés de Valeo, acteur de la solidarité sur leur territoire

VALEO AMÉRIQUE DU NORD S'ENGAGE POUR DES TERRITOIRES DURABLES

En 2016, les équipes de Valeo à Troy et Auburn Hills ont décidé de s'impliquer davantage pour le développement durable au sein de leur territoire, en lançant des projets autour de quatre axes principaux :

- renforcer la prise de conscience de chacun sur l'importance du recyclage ;
- donner des exemples concrets de la possibilité de réutiliser des objets usagés ;
- soutenir les jeunes en difficulté ;
- soutenir des démarches d'assistance aux personnes sans domicile fixe, en difficulté et leur famille.

Ainsi, une des actions clés en matière de recyclage et de réemploi a été menée à Troy, au siège de la Direction Amérique du Nord de Valeo, par l'organisation d'un « drive » dédié au recyclage/réemploi de produits électroniques. S'appuyant sur une opération de tri et de réemploi de produits électroniques, cette initiative a permis un don à des organisations locales, ainsi qu'une prise de conscience renforcée de l'importance du recyclage.

En matière de soutien à des jeunes en difficulté, le réseau Valeo Women Connected, qui lie les collaboratrices de Valeo autour d'un mécénat de compétences et de *mentoring*, a participé en mai 2016 à une opération de *mentoring* de l'association Vista Maria DREAM. Cette organisation est spécialisée dans le soutien, l'aide et l'éducation aux jeunes en difficulté. De même, les membres de Valeo Women Connected ont pendant l'année 2016 fait du volontariat dans le cadre d'une collaboration avec le Grace Center, un centre dédié à l'accueil des sans-abri et leurs familles.

Souhaitant s'inscrire dans une relation durable avec leurs territoires, les sites Valeo et leurs employés sont engagés dans des actions de solidarité autour des principales thématiques suivantes :

- des actions de sensibilisation autour de maladies graves et du handicap, tels que le cancer du sein, la malvoyance, etc., notamment par la participation à des actions de sensibilisation (dépistage sur sites, etc.), et à des opérations de levée de fonds, telles que des courses ou autres opérations de solidarité. Ainsi, des employés de Valeo de plus de 11 sites Valeo en France ont participé à la course de charité Odyssea à Paris en octobre 2016 ;

- des actions de soutien à des problématiques de santé publique, avec des opérations de dons du sang organisées en 2016 dans un tiers des pays d'implantation du Groupe à travers le monde ;

- des actions de solidarité à destination des populations les plus démunies sont organisées, principalement autour des dons de vêtements et de nourriture, à l'image des sites Valeo en Turquie, en République tchèque, au Brésil, en Thaïlande, etc.

Ces actions sont le fruit d'une action volontaire des sites et de leurs employés. Ils témoignent de l'importance des liens avec les communautés locales.

VALEO ET SON LIEN HISTORIQUE AVEC LA FONDATION GARCHES

Le Groupe est membre fondateur de l'Institut Garches, créé en 1988 et devenu une fondation en mai 2005, dont l'objectif est l'autonomie et la réinsertion professionnelle et familiale des personnes en situation de handicap moteur. La Fondation fédère autour d'elle un important réseau de compétences constitué de médecins, de responsables d'associations spécialistes du handicap moteur et de responsables des entreprises partenaires. Valeo est engagé aux côtés des professionnels du Centre de choix et d'essais de fauteuils roulants.

La Direction Recherche et Développement du Groupe a ainsi initié un programme d'innovations technologiques visant à embarquer sur un fauteuil roulant électrique un système de détecteur d'obstacles. L'objectif est de redonner la possibilité de conduire un fauteuil et d'accéder à une certaine mobilité, à des personnes qui perdent par moment le contrôle de leurs gestes.

4.6 Éléments méthodologiques et référentiels internationaux

4.6.1 Méthodologie du reporting développement durable

Précisions méthodologiques du reporting environnemental

Le reporting des indicateurs environnementaux a été réalisé dans le respect des procédures internes développées par le Groupe en l'absence d'un référentiel public spécifique aux activités des équipementiers automobile. Les principales règles méthodologiques pour l'établissement des indicateurs publiés dans le présent Document de référence sont décrites ci-après.

Périmètre et consolidation

Périmètre couvert

Les données environnementales publiées concernent l'ensemble des sites de production et des plates-formes de distribution gérées par Valeo à travers le monde, à l'exclusion des centres de recherche non intégrés à des sites de production, des sites administratifs, des sites de montage des modules face-avant des véhicules implantés directement chez les constructeurs ou à proximité, ainsi que les filiales minoritaires du Groupe, ce qui représente au total 120 sites reportant les indicateurs environnementaux.

Jusqu'en 2015, Valeo considérait l'année N commençant le 1^{er} décembre de l'année N-1 et se terminant le 30 novembre de l'année N. De manière à mieux fiabiliser ses données dans les délais requis, Valeo a modifié sa période de reporting en 2016, en considérant **l'année N commençant le 1^{er} octobre de l'année N-1 et se terminant le 30 septembre de l'année N**. Les chiffres 2016 publiés dans le présent document correspondent à cette nouvelle période tandis que les chiffres des années précédentes correspondent à l'ancienne période.

Le calcul des indicateurs de certification ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001 prend en compte l'ensemble des sites de production et des plates-formes de distribution gérées par Valeo à travers le monde, à l'exclusion des centres de recherche non intégrés à des sites production, des sites administratifs, des sites de montage des modules face-avant des véhicules implantés directement chez les constructeurs ou à proximité ainsi que les filiales minoritaires du Groupe.

Chacun des sites concernés doit obtenir ses certifications dès la troisième année de son intégration dans le périmètre du Groupe. Sur ces bases, 130 sites sont en 2016 susceptibles d'obtenir les certifications ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001.

Variation de périmètre

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N (soit nouveau site, soit passage d'un site en détention ou contrôle minoritaire à majoritaire) ne sont consolidées qu'à partir de l'année N + 1.

Les sites faisant l'objet de cession ou fermeture au cours de l'année N sont exclus sur l'ensemble de l'année N. Ils sont cependant conservés dans les données des années précédentes.

Règles de consolidation

En termes de consolidation, les impacts environnementaux générés par les sites contrôlés ou détenus à 50 % par Valeo sont pris en compte à hauteur de 50 %. Les impacts des sites contrôlés ou détenus à plus de 50 % sont intégrés à 100 %.

La plupart des indicateurs sont exprimés en valeur absolue (quantité totale) ainsi qu'en quantité relative rapportée au chiffre d'affaires ; le chiffre d'affaires 2016 commence le 1^{er} octobre 2015 et se termine le 30 septembre 2016 afin d'être en corrélation avec la période de reporting des indicateurs 2016. Le ratio par million d'euros est calculé en divisant la quantité totale par le chiffre d'affaires des sites ayant répondu à l'indicateur concerné.

Source des données

À l'exception des indicateurs environnementaux relatifs aux consommations de matières premières, aux certifications ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001, aux émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à la logistique, aux intrants et à l'usage des produits vendus par Valeo, les données environnementales sont collectées *via* un outil Internet centralisé (l'outil VRI ⁽¹⁾). Les autres données précitées sont collectées et consolidées par la Direction Risques Assurances Environnement auprès des services internes concernés.

Les données financières (chiffre d'affaires) et celles relatives aux matières premières pour le calcul du Scope 3 sont quant à elles communiquées directement par la Direction Financière du Groupe.

(1) Cf. section 4.3.1 du présent chapitre, « Un reporting environnemental centralisé », page 192.

Contrôles et vérification externe

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site du périmètre sont réalisés à plusieurs niveaux : par les responsables HSE des Pôles, par la DRAE et par un prestataire externe. Ces contrôles incluent des revues des variations avec les années précédentes, des comparaisons entre sites d'un même Pôle et l'analyse des événements majeurs survenus au cours de l'année. Par ailleurs, en amont, l'outil VRI intègre des contrôles automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie et permet au site de justifier les écarts significatifs avec les années précédentes.

Certaines données environnementales font également l'objet d'une vérification externe par les Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, Ernst & Young, cabinet indépendant, a effectué une mission de vérification des informations environnementales ayant donné lieu à un Rapport comprenant une attestation sur la présence et un avis sur la sincérité des informations.

Limites méthodologiques

Les méthodologies relatives à certains indicateurs environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de l'absence d'harmonisation des définitions entre les législations nationales ou internationales, en particulier sur les substances et déchets dangereux ;
- des estimations nécessaires en l'absence de mesure, par exemple dans le cas des rejets atmosphériques de COV ;
- de la disponibilité limitée de certaines données externes nécessaires aux calculs, en particulier dans le calcul des émissions indirectes de gaz à effet de serre (logistique et transport) ;
- de l'absence de méthodologie confirmée pour le calcul des émissions indirectes liées à l'utilisation des produits du Groupe.

Pour fiabiliser le reporting et limiter les sources d'imprécision, des définitions précises des indicateurs inclus dans VRI et des guides sur l'utilisation de l'outil ont été rédigés en français et en anglais. Ils sont périodiquement actualisés et diffusés à l'ensemble des contributeurs.

Précisions méthodologiques du reporting social

Les indicateurs sociaux ont été établis sur la base des obligations et recommandations notamment des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce issu du décret du 24 avril 2012 dit « Grenelle 2 ».

Périmètre et consolidation

Périmètre couvert

Le Groupe a fait le choix de prendre en compte l'ensemble de son périmètre mondial consolidé comprenant 155 sites de production, 20 centres de recherche, 38 centres de développement et 15 plates-formes de distribution dans 32 pays à l'exception de la coentreprise Fuzhou Niles Electronic Co. Ainsi tous les pays et tous les Pôles sont concernés, y compris l'Activité Valeo Service.

En 2016, le reporting social est aligné sur le périmètre du reporting financier.

Valeo remonte ses données sociales sur une année calendaire c'est-à-dire du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année N.

Variation de périmètre

Les données des entreprises entrées dans le périmètre en cours d'année et présentes au 31 décembre de l'année N sont intégrées si elles sont disponibles.

Les sites faisant l'objet de cession ou fermeture au cours de l'année N sont exclus sur l'ensemble de l'année N. Ils sont cependant conservés dans les données des années précédentes.

Règles de consolidation

En termes de consolidation, toutes les données des entreprises détenues à 100 % par Valeo sont remontées dans leur intégralité. Concernant les sociétés en partenariat, leurs données sont proratisées en fonction du pourcentage de détention du Groupe.

Source des données

Les données sociales sont collectées par les Directions des Ressources Humaines des Pôles et consolidées dans leur ensemble par la Direction des Ressources Humaines Groupe via un outil de consolidation (BIME).

Les données financières sont, quant à elles, communiquées directement par la Direction Financière.

Contrôles et vérification externe

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site du périmètre sont réalisés à plusieurs niveaux : par la Direction des Ressources Humaines du site et celle du Pôle.

Toutes les données sociales ont été certifiées par le cabinet indépendant Ernst & Young et font également l'objet d'une vérification externe par les Commissaires aux comptes.

Pour fiabiliser le reporting et limiter les sources d'imprécision, des définitions précises des indicateurs inclus dans l'outil et un guide sur l'utilisation de l'outil ont été rédigés en français et en anglais. Ils sont périodiquement actualisés et diffusés à l'ensemble des contributeurs.

Précisions méthodologiques du reporting sociétal

Les indicateurs sociétaux ont été établis sur la base des obligations et recommandations notamment des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce, ainsi que sur le référentiel international de reporting du *Global Reporting Initiative* (GRI).

Périmètre et consolidation

Le Groupe prend en compte dans son périmètre mondial consolidé ses 155 sites de production, 20 centres de recherche, 38 centres de développement et 15 plates-formes de

distribution dans 32 pays à l'exception de la coentreprise Fuzhou Niles Electronic Co. Ainsi tous les pays et tous les Pôles sont concernés, y compris l'Activité Valeo Service.

Valeo remonte ses données sociétales sur une année calendaire c'est-à-dire du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année.

Source des données

Les informations sociétales sont collectées ainsi :

- les données des initiatives locales des sites permettant au Groupe d'effectuer un suivi des actions locales à destination des populations et communautés sont reportées à travers un outil centralisé commun aux Ressources Humaines. 100 % des sites interrogés ayant répondu à ce questionnaire, les données publiées concernent donc l'ensemble du périmètre choisi ;
- les données concernant les achats et les fournisseurs de Valeo ont été collectées et analysées de façon concertée entre la Direction des Achats et la Direction du Développement Durable et des Affaires Publiques. L'évaluation de la performance Développement Durable des fournisseurs du Groupe s'est faite sur la base d'une enquête (« Supplier Evaluation on Sustainable Development practices »), sous la forme d'un questionnaire en ligne à renseigner par le fournisseur. Valeo a défini un panel représentatif parmi ses principaux fournisseurs, couvrant 60 % du montant des achats de production du Groupe ;
- les données concernant la loyauté des pratiques et la conformité ont été recueillies par la Direction de l'Éthique et de la Conformité. Les informations chiffrées sur les formations à la lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles ont été collectées auprès du réseau des Ressources Humaines qui effectue régulièrement la comptabilisation des formations (cf. précisions méthodologiques du reporting social).

Précisions

Les études de grandes tendances (*Megatrends*), citées dans la section 4.2.1 du présent chapitre, « De l'analyse des grandes tendances de marché (*Megatrends*) au concept de véhicule de demain », pages 170 à 171, font référence aux études de prévision et d'anticipation des comportements futurs des utilisateurs. Le département Marketing Produits mène ces enquêtes auprès des parties prenantes (consommateurs, associations, constructeurs) afin d'anticiper au mieux les évolutions sociales et sociétales des usagers. Ainsi les équipes de Recherche et Développement du Groupe s'appuient sur ces résultats afin de développer des technologies en ligne avec les attentes du marché. Valeo vend ses produits principalement aux constructeurs automobile et, dans une moindre mesure, à travers son Activité Valeo Service, aux consommateurs finaux via les réseaux de distribution de la rechange. Le Groupe n'engage que peu de campagnes publicitaires ou de promotion à destination du grand public.

Contrôles et vérification externe

Toutes les données sociétales ont été certifiées par le cabinet indépendant, Ernst & Young, à travers une attestation de présence et un Rapport d'assurance modérée et font également l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes.

4.6.2 Correspondance avec les référentiels nationaux et internationaux

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
STRATÉGIE ET ANALYSE				
G4-1	● Déclaration du Directeur Général sur le développement durable et la stratégie du Groupe		4 – Entretien avec Jacques Aschenbroich	160
G4-2	● Principaux impacts, risques et opportunités	II. 2. d)	4.1 – Valeo et le Développement Durable : stratégie, politiques et organisation 4.1.3.3 – Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique	162 166
PROFIL DE L'ORGANISATION				
G4-3	● Nom de l'organisation	-	7.1.1 – Dénomination et siège social	428
G4-4	● Principales marques, produits et services	-	1.3 – Activités	45
G4-5	● Siège social	-	7.1.1 – Dénomination et siège social	428
G4-6	● Pays où l'organisation opère et qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le Rapport	-	7.2 – Information sur les filiales et participations	431
G4-7	● Nature du capital et forme juridique	-	7.1.2 – Forme juridique et législation 6.6.1 – Évolution du capital social	428 417
G4-8	● Marchés desservis (répartition géographique, secteurs desservis et types de clients et de bénéficiaires)	-	1.1.1 – Chiffres clés 2015 1.3 – Activités	6 45
G4-9	● Taille de l'organisation (nombre de salariés, de sites)	I. a) 1	1.1.1 – Chiffres clés 2015 1.3 – Activités 4.4.1 – Effectif total 4.3.1 – Cartographie industrielle	6 45 212 186
G4-10	● Répartition des salariés par type d'emploi, contrat de travail, zone géographique et sexe	I. a) 1	4.4.1 – Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	212
G4-11	● Part des salariés couverts par une convention collective	I. c) 1	4.4.1.4 – L'organisation du dialogue social	219
G4-12	● Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	III. c) 2	4.1.4 – Valeo, partenaire responsable 4.5.3 – Application des principes du développement durable dans les processus achats	169 240
G4-13	● Changements importants survenus au cours de la période de reporting	-	1.2.1 – Histoire et évolution du Groupe 5.1.4 – Investissements au cours de l'exercice 6.4 – Actionnariat	33 277 406
G4-14	● Principe de précaution et actions en la matière	II a) 4 II b) 1 II b) 2	4.3.1 – Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions 4.2.3 – Ressources, matériaux et éco-conception 4.3.3 – Rejets et déchets 4.5.1 – Qualité totale et sécurité des produits	195 177 202 236
G4-15	● Chartes externes, principes et initiatives soutenus	II a) 1	4 – Entretien avec Jacques Aschenbroich 4.4.2 – L'intégrité des personnes	160 221
G4-16	● Affiliation à des associations ou à des organisations de défense des intérêts	II a) 1	4.1.4 – Valeo, acteur d'une filière automobile durable 4.5.5 – Politiques publiques et réglementation	169 246

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

- Indicateur complet.
- Indicateur partiel.
- Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS				
G4-17	● Liste des entités incluses dans les états financiers consolidés et liste de celles qui ne sont pas prises en compte dans le Rapport	-	4.6.1 – Méthodologie de reporting Développement Durable	250
G4-18	● Procédure pour définir le contenu du Rapport	-	4.1.1 – Les enjeux du développement durable chez Valeo	162
G4-19	● Liste des aspects matériels	-	4.1.1 – Matrice de matérialité des enjeux RSE de Valeo	162
G4-20	● Périmètre de chaque enjeu pertinent au sein de l'organisation	-	4.2.1 – La politique d'innovation du Groupe 4.3.1 – La politique environnementale 4.4 – Valeo et ses collaborateurs 4.5 – Engagement sociétal	170 186 212 236
G4-21	● Périmètre de chaque enjeu pertinent à l'extérieur de l'organisation	-	4.2.1 – La politique d'innovation du Groupe 4.3.1 – La politique environnementale 4.4 – Valeo et ses collaborateurs 4.5 – Engagement sociétal	170 186 212 236
G4-22	● Reformulation d'informations communiquées dans des Rapports antérieurs	-	4.3.2 – Réduire les émissions de gaz à effet de serre (scope 1, scope 2)	199
G4-23	● Changements concernant le champ d'étude et le périmètre	-	Aucun changement substantiel n'a été observé en 2015	-
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES				
G4-24	● Liste des parties prenantes	III. b) 1	4.1.4 – Une politique de développement durable basée sur des relations fortes avec les parties prenantes	168
G4-25	● Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes	III. b) 1	4.1.4 – Une démarche multi-parties prenantes	168
G4-26	● Implication des parties prenantes	III. b) 1	4.1.4 – Tableau des types de dialogue avec les parties prenantes	168
G4-27	● Sujets soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu	III. b) 1	4.1.4 – Tableau des types de dialogue avec les parties prenantes	168
PROFIL DU RAPPORT				
G4-28	● Période de reporting	-	4.6.1 – Méthodologie du reporting Développement Durable	250
G4-29	● Date du dernier Rapport publié	-	27/03/2015	
G4-30	● Cycle du reporting	-	4.6.1 – Méthodologie du reporting Développement Durable	250
G4-31	● Personne à contacter	-	6.2 – Relations avec la communauté financière	404
G4-32	● Option de « conformité » choisie et index GRI G4	-	4.1.5 – Référentiels 4.6.2 – Correspondance avec les référentiels nationaux et internationaux	169 253
G4-33	● Vérification externe du Rapport	-	4.8 – Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	265

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
GOUVERNANCE ET ENGAGEMENTS				
G4-34	● Structure de la gouvernance	II a) 1	4.1.2 – Gouvernement et structure du développement durable 3 – Gouvernement d'entreprise	163
G4-35	● Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux	II a) 1	1.2.2 – L'organisation opérationnelle	34
G4-36	● Cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, et relation avec le Conseil d'administration	II a) 1	4.1.2 – Gouvernement et structure du développement durable	163
G4-37	● Consultation des parties prenantes par le Conseil d'administration	III b) 1	7.1.10 – Assemblées générales	429
G4-38	● Composition du Conseil d'administration et des comités	-	3.2 – Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	96
G4-39	● Caractère indépendant du Président du Conseil d'administration	-	3.2.1 – Composition du Conseil d'administration	96
G4-40	● Processus de détermination de la composition du Conseil d'administration et des comités spécialisés, des compétences et de l'expertise de ses membres	-	3.2.1 – Composition du Conseil d'administration 3.2.2 – Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	96 116
G4-41	● Processus mis en place par le Conseil d'administration pour éviter et gérer les conflits d'intérêt ; divulgation des conflits d'intérêts aux parties prenantes	-	3.2.3 – Déclarations relatives aux mandataires sociaux	130
G4-42	● Rôle du Conseil d'administration et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux	II a) 1	-	-
G4-43	● Mesures prises pour développer et améliorer les connaissances collectives du Conseil d'administration relatives aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux	-	-	-
G4-44	● Évaluation du Conseil d'administration relative aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux	-	4.1.2 – La revue de la politique de développement durable par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	163
G4-45	● Rôle du Conseil d'administration dans l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux	II a) 1	3.2.2 – Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	116
G4-46	● Rôle du Conseil d'administration dans l'examen de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux	II a) 1	3.2.2 – Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	116
G4-47	● Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par le Conseil d'administration	II a) 1	3.2.2 – Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	116
G4-48	● Comité ou poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le Rapport de développement durable	II a) 1	4 – Le Rapport du développement durable est une partie intégrante du Rapport de gestion, examiné et approuvé par le Conseil d'administration	-

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
G4-49	● Processus pour informer le Conseil d'administration des réclamations majeures	III b) 1	7.1.10 – Assemblées générales	429
G4-50	○ Nature et nombre total de réclamations majeures dont le Conseil d'administration a été informé et mécanisme utilisé pour les traiter et les résoudre	-	-	-
G4-51	● Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration et des cadres dirigeants ; relation entre la rémunération et la performance (y compris la performance sociale et environnementale)	I. a) 3	3.3 – Rémunération des mandataires sociaux	138
G4-52	● Processus de détermination de la rémunération et participation de conseils en rémunération	-	3.3 – Rémunération des mandataires sociaux 3.2.2 – Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	138 116
G4-53	● Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération	III b) 1	7.1.10 – Assemblées générales	429
G4-54	○ Ratio de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation par rapport à la rémunération annuelle totale médiane	I. a) 3	-	-
G4-55	○ Ratio du pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation par rapport au pourcentage d'augmentation médian de la rémunération annuelle totale	I. a) 3	-	-
INNOVATION				
Aspect matériel : véhicule autonome et connecté et solutions de mobilité décarbonnée				
G4-DMA	● Approche managériale	II b) 3 II d) 1 II d) 2	4.2.2 – Des solutions moins émettrices de CO ₂ et contribuant à la conduite autonome et intuitive	175
G4-EN7	● Réduction des besoins énergétiques des produits et services	II c) 3	4.2.2 – Tableau récapitulatif des innovations et de leurs impacts	175
ASPECT MATÉRIEL : RESSOURCES, MATÉRIAUX ET ÉCO-CONCEPTION				
G4-DMA	● Approche managériale	II b) 2 II c) 2	4.2.3 – Ressources, matériaux et éco-conception	177
G4-EN2	● Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées (emballages uniquement)	II c) 2	4.2.3 – Ressources, matériaux et éco-conception	177
G4-EN27	● Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services	II b) 2 II c) 2	4.2.3 – Consommations de matières premières	180
			4.2.3 – Consommation de produits chimiques	180
			4.2.3 – Part de matières consommées provenant de matières recyclées	180
G4-EN28	● Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés	II b) 2 II c) 2	4.3.4 - Emballages	208
Aspect matériel : approche partenariale de la R&D				
G4-DMA	● Approche managériale	III b) 2	4.2.4 – Une approche partenariale de la Recherche et Développement	181
G4-EC8	● Impacts économiques indirects significatifs, y compris importance de ces impacts	III b) 2	4.2.4 – Valeo, acteur de la gouvernance d'organisations collaboratives institutionnelles	182
			4.2.4 – Des partenariats académiques multiformes	183

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
ÉCO-EFFICACITÉ ENVIRONNEMENTALE				
Aspect matériel : énergie et émissions de gaz à effet de serre				
G4-DMA	● Approche managériale	II c) 3.1 II c) 3.2	4.3.1 – L'organisation de Valeo mise en place pour l'environnement 4.3.1 – Certification ISO 5001 4.3.2 – Réduire la consommation d'énergie 4.3.2 – Réduire les émissions de gaz à effet de serre	186 191 196 199
G4-EN3	● Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	II c) 3.1	4.3.2 – Consommation totale d'énergie, par source d'énergie et par zone géographique	196
G4-EN4	● Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	II c) 3.1	4.3.2 – Consommation totale d'énergie indirecte	196
G4-EN5	● Intensité énergétique	II c) 3.1	4.3.2 – Intensité énergétique en MWh/M€	196
G4-EN6	● Réduction de la consommation énergétique	II c) 3.2	4.3.2 – Réduction de l'intensité énergétique	196
G4-EN15	● Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	II d) 1	4.3.2 – Émissions de gaz à effet de serre du scope 1	199
G4-EN16	● Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	II d) 1	4.3.2 – Émissions de gaz à effet de serre du scope 2	199
G4-EN17	● Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	II d) 1	4.3.2 – Émissions de gaz à effet de serre du scope 3	200
G4-EN18	● Intensité des émissions de gaz à effet de serre	II d) 1	4.3.2 – Ratio émissions de Gaz à Effet de Serre par million d'euros de Chiffre d'Affaires	200
G4-EN19	● Réduction des émissions de gaz à effet de serre	II d) 1	4.3.2 – L'empreinte carbone du Groupe	201
Aspect matériel : rejets et déchets				
G4-DMA	● Approche managériale	II.b) 1	4.3.3 – Rejets et déchets 4.3.3 – La prévention des rejets dans l'air – Démarche 4.3.3 – La prévention des rejets dans les sols – Démarche 4.3.3 – Déchets – Démarche	202 202 203 204
G4-EN20	● Émissions de substance appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	II.b) 1	4.3.3 – Émissions de CFC et HCFC	203
G4-EN21	● Émissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air	II.b) 1	4.3.3 – Émissions atmosphériques de COV 4.3.3 – Émissions atmosphériques de NOx	202 202
G4-EN22	● Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	II.b) 1	4.3.5 – Volume total d'eau rejeté par les sites	209
G4-EN23	● Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement	II.b) 2	4.3.3 – Quantités totales des déchets générés, caractéristiques des déchets produits et part des déchets valorisés	205
G4-EN24	● Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	II.b) 1	4.3.3 – La prévention des rejets dans les sols – Performance	203
G4-EN25	● Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle	II.b) 2	4.3.3 – Quantité de déchets dangereux générés, part de déchets valorisés et déchets exportés	204
Aspect matériel : transport et logistique				
G4-DMA	● Approche managériale	II.c) 3 II.d) 1	4.3.4 – Transport et logistique – Démarche et performance 4.3.4 – Emballages – Démarche	206 208

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
G4-EN30	● Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel	II.c) 3 II.d) 1	4.3.2 – Émissions de gaz à effet de serre liées à la logistique 4.3.2 – Émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels	200 200
G4-EN1	● Consommation de matières premières (emballages uniquement)	II c) 2	4.3.4 – Consommation totale de matériaux d'emballages et répartition par type d'emballage	208
Aspect matériel : eau				
G4-DMA	● Approche managériale	II c) 1	4.3.5 – Eau	209
G4-EN8	● Volume total d'eau prélevé par source	II c) 1	4.3.5 – Consommation d'eau totale, par usage, par zone géographique et par sources de prélèvement	209
G4-EN9	● Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	II c) 1	4.3.5 – Limitations en eau	210
G4-EN10	● Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	II c) 1	4.3.5 – Réutilisation de l'eau	210
Aspect matériel : biodiversité				
G4-DMA	● Approche managériale	II e) 1	4.3.6 – Biodiversité	211
G4-EN11	● Sites opérationnels détenus, loués ou gérés dans des aires protégées ou y étant adjacents, ainsi qu'en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	II e) 1 II c) 4	4.3.6 – Sites implantés dans ou à proximité de zones protégées	211
G4-EN12	○ Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	II e) 1	Non communiqué	
G4-EN13	● Habitats protégés ou restaurés	II e) 1	4.3.6 – Biodiversité	211
G4-EN14	○ Nombre total d'espèces menacées figurant sur la liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction	II e) 1	Non communiqué	
COLLABORATEURS				
Aspect matériel : santé, sécurité et conditions de travail				
G4-DMA	● Approche managériale	I. d) 1	4.4.2 – La santé et la sécurité	221
G4-LA5	● Pourcentage de l'effectif total représenté dans des Comités de santé et de sécurité communs aux managers et salariés donnant des avis et conseil sur les programmes de santé et sécurité	I. d) 1	4.4.1 – Organisation du dialogue social	219
G4-LA6	● Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	I. d) 3	4.4.2 – Taux de fréquence avec et sans arrêt pour le Groupe et pour la France 4.4.2 – Taux d'absentéisme pour le Groupe et par zone géographique 4.4.2 – Répartition des absences par motif (dont maladies professionnelles) et par zone géographique	222 222 222
G4-LA8	● Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	I. d) 2	4.4.2 – Répartition des accords signés par catégorie	220

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
Aspect matériel : engagement des équipes				
G4-DMA	● Approche managériale	-	4.4.3 – Engagement des équipes	235
-	● Taux de réponse à l'enquête « Employee Feedback Survey »	-	4.4.3 – Engagement des équipes	235
Aspect matériel : attractivité et développement des talents				
G4-DMA	● Approche managériale	I. e) 1	4.4.3 – Rémunérations 4.4.3 – Marque employeur 4.4.3 – Formation	227 226 230
G4-LA1	● Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	I. a) 1.2 I. a) 1.3 I. a) 1.4 I. a) 2.1 I. a) 2.2	4.4.3 – Attractivité des talents 4.4.3 – Fidélisation des talents	225 233
G4-LA9	● Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	I. e) 2	4.4.3 – Formation 4.4.3 – Pourcentage de personnes formées	230 231
G4-LA10	● Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	I. e) 1	4.4.3 – Transmission des compétences	232
G4-LA11	● Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques, par sexe et par catégorie professionnelle	I. e) 1	4.4.3 – Développement des compétences	230
Aspect matériel : diversité				
G4-DMA	● Approche managériale	I. f) 1 I. f) 2 I. f) 3	4.4.1 – Diversité 4.4.1 – Diversité handicap 4.4.1 – Diversité générationnelle 4.4.1 – Diversité culturelle et sociale	214 216 217 216
G4-LA12	● Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge et d'autres indicateurs de diversité	I. f) 1 I. f) 2 I. a) 1	4.4.1 – Part des femmes au sein du Conseil d'administration et du Comité opérationnel 4.4.1 – Répartition des femmes par catégorie socioprofessionnelle 4.4.1 – Répartition des femmes par zone géographique 4.5.1 – Part des salariés en situation de handicap dans le monde et en France 4.4.1 – Répartition par genre de l'effectif inscrit	215 215 215 216 215
ENGAGEMENT SOCIÉTAL				
Aspect matériel : qualité totale et sécurité des produits				
G4-DMA	● Approche managériale	III d) 2	4.5.1 – Qualité totale et sécurité des produits	236
G4-PR1	● Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	III d) 2	4.5.1 – Démarche qualité et sécurité des produits	236
Aspect matériel : achats et développement durable				
G4-DMA	● Approche managériale	III c) 1 III c) 2	4.5.3 – Application des principes du développement durable dans les processus achats	242
G4-EN32	● Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	III c) 2	4.5.3 – Évaluation des pratiques de développement durable des fournisseurs et part des fournisseurs principaux évalués	242

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
G4-LA14	● Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	III c) 2	4.5.3 – Évaluation des pratiques de développement durable des fournisseurs et part des fournisseurs principaux évalués	242
G4-S09	● Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la Société	III c) 2	4.5.3 – Évaluation des pratiques de développement durable des fournisseurs et part des fournisseurs principaux évalués	242
G4-HR10	● Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle	III c) 2	4.5.3 – Intégration des fournisseurs dans le panel Valeo	242
G4-EC9	● Politique, pratique et part des dépenses effectuées avec les fournisseurs locaux pour les principaux sites	III c) 2	4.5.3 – Répartition des achats par zone de provenance et par zone de consommation	240
Aspect matériel : éthique et conformité				
G4-DMA	● Approche managériale	III d) 1	4.5.2 – Éthique et conformité	238
G4-56	● Codes de conduite et Codes d'éthique	III d) 1	4.5.2 – Éthique et Conformité	238
G4-57	● Mécanismes de conseil (comportements éthiques et respectueux de la loi)	III d) 1	4.5.2 – Une sensibilisation pratique et accessible	238
G4-58	● Mécanismes d'alerte (comportements non respectueux de l'éthique et de la loi)	III d) 1	4.5.2 – La ligne d'alerte Valeo : détecter, prévenir et alerter	238
G4-S04	● Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	III d) 1	4.5.2 – Un programme de lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles	238
Aspect matériel : accessibilité des produits de rechange				
G4-DMA	● Approche managériale	II a) 1 II b) 2	4.5.4 – Valeo, acteur du marché de la rénovation	245
Aspect matériel : politiques publiques et réglementation				
G4-DMA	● Approche managériale	III a) 1	4.5.5 – Politiques publiques et réglementation	246
G4-S06	● Valeur total des contributions politiques par pays et par bénéficiaire	-	4.5.5 – Politiques publiques et réglementation	246
Aspect matériel : intégration locale				
G4-DMA	● Approche managériale	III a) 1 III a) 2	4.5.6 – Management local	247
G4-S01	● Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement	III a) 2	4.5.6 – Engagement des sites et employés pour des actions locales sur les territoires	247
			4.5.5 – Part des sites ayant organisé une journée porte ouverte	248
G4-EC6	● Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	III a) 1	4.4.1 – Part des sites dont le Directeur est issu d'un pays d'implantation du site par zone géographique	217

Légende :

Les éléments généraux d'information relatifs aux critères de conformité dits essentiels sont indiqués en gras.

● Indicateur complet.

● Indicateur partiel.

○ Indicateur non suivi.

4.7 Synthèse de la Recherche et Développement, de la performance environnementale et sociale

4.7.1 Synthèse de la Recherche et Développement

Les indicateurs ci-dessous ne sont pas exhaustifs.

	Unité	2014	2015	2016
Indicateurs clés R&D				
Frais de Recherche et Développement nets (en % du chiffre d'affaires)		5,4 %	5,5 %	5,8 %
Effectifs de Recherche et Développement		10 400	11 620	13 700
Nombre de projets clients gérés		2 300	2 500	2 700
Nombre de projets collaboratifs financés		> 50	> 50	> 50
Nombre de brevets déposés		1 108	1 406	1 840
Part de l'innovation ⁽¹⁾ dans les prises de commandes		35 %	37 %	50 %
Indicateurs Ressources et Éco-design				
Consommation de métaux lourds	t	15,35	11,75	8,3
Consommation de métaux lourds/CA	kg/M€	1,22	0,84	0,55
Consommation de solvants chlorés	t	240,5	205,7	191,4
Consommation de solvants chlorés/CA	kg/M€	19,25	14,60	12,64
Consommation de substances CMR ⁽²⁾	t	168,1	361,6	365,1
Consommation de substances CMR ⁽²⁾ /CA	kg/M€	19,4	25,7	24,1
Consommation de plastiques recyclés	milliers t	9,6	9,5	11,9

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

(2) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

Les consommations de matériaux, présentées dans le tableau ci-dessus et dans la section 4.2.3 du présent chapitre, « Ressources, matériaux et éco-conception », pages 177 à 180 sont exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires brut des sites inclus dans le périmètre du reporting environnemental (cf. section 4.7.2 du présent chapitre, « synthèse de la performance environnementale », pages 262 à 263).

4.7.2 Synthèse de la performance environnementale

Les indicateurs sont présentés dans l'ordre de leur apparition dans la section 4.3.

	Unité	2013	2014	2015	2016
Périmètre ⁽¹⁾					
Chiffre d'affaires brut des sites du périmètre	M€	11 779	12 492	14 056	15 138
Nombre de sites inclus dans le périmètre	-	122	118	117	120
Politique générale en matière environnementale					
Nombre de sites pouvant obtenir les certifications ISO 14001 et OHSAS 18001 ⁽²⁾	-	116	128	122	130
Sites certifiés ISO 14001	%	94	95	98	94
Sites certifiés ISO 50001	%	2	5	8	12
Sites certifiés OHSAS 18001	%	88	90	94	91
Montant des dépenses fonctionnelles en environnement	k€	11 853	19 367	21 957	17 221
Montant des investissements hors dépollution	k€	4 343	2 613	2 995	3 338
Coûts spécifiques de dépollution des sites en activité	k€	3 171	4 615	3 191	560
Montant des provisions pour risques environnementaux	M€	17	16,2	13,5	13,7
Nombre d'amendes et indemnités	-	5	5	2	1
Montant des amendes et indemnités	k€	38	14	6	118
Nombre de plaintes environnementales	-	4	4	19	7
Réduire la consommation d'énergie et les émissions de Gaz à effet de serre					
Consommation totale d'énergie	GWh	1 862	1 946	2 005	2 077
Part d'électricité	%	70,8	74,9	74,9	75,9
Part de gaz naturel	%	27,0	23,3	23,2	22,6
Part de fioul	%	1,5	1,2	1,1	1,0
Part des autres sources	%	0,7	0,6	0,8	0,5
Consommation totale d'énergie/CA	MWh/M€	158	156	143	137
Consommation d'énergie directe/CA	MWh/M€	45	38	35	32
Consommation d'énergie indirecte/CA	MWh/M€	113	118	108	105
Efficacité énergétique : gain attendu	MWh	26 308	35 699	41 894	76 117
Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) ⁽²⁾	milliers t eq. CO ₂	168,4	164,7	141,8	145,8
Émissions indirectes de GES	milliers t eq. CO ₂	534,1	627,7	649,4 ⁽³⁾	710,9 ⁽³⁾
Autres émissions indirectes pertinentes de GES	milliers t eq. CO ₂	4 975	5 489	5 990	7 296
Rejets et déchets					
Émissions atmosphériques de NOx	t	132	119	121	122
Émissions atmosphériques de NOx/CA	kg/M€	11,2	9,5	8,6	8,1
Émissions atmosphériques de COV ⁽²⁾	t	1 369	1 444	1 590	1 644
Émissions atmosphériques de COV/CA	kg/M€	125	119	117	109
Émissions atmosphériques de TCE	t	19,4	11,9	22,5	21,1
Émissions atmosphériques de TCE/CA	kg/M€	1,6	0,95	1,6	1,4
Émissions atmosphériques de plomb	kg	9,5	17	16	13
Émissions atmosphériques de plomb/CA	g/M€	0,8	1,36	1,14	0,86
Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone	kg eq. CFC-11	567	632	608	489
Volume des effluents industriels traités	milliers m ³	807	816	724	820
Charge de métaux lourds dans ces effluents	kg	269	253	24	28
Nombre de déversements accidentels significatifs	-	1	1	0	0
Quantité totale de déchets générés	milliers t	199,9	213,7	231,0	257,2
Part de déchets dangereux	%	10	9	9	9
Part de déchets non dangereux	%	90	91	91	91
Quantité totale de déchets générés/CA	t/M€	17	17,1	16,4	17,0
Taux de valorisation des déchets	%	75	86	90	89
Quantité totale de déchets exportés	t	319	803	1 596	1 986
Ratio déchets exportés/déchets totaux générés	%	0,2	0,4	0,7	0,8

	Unité	2013	2014	2015	2016
Transport et Logistique					
Consommation de matériaux d'emballage	milliers t	77,6	78,6	78,8	84,7
Part des emballages plastiques	%	8	9,4	8,8	8,8
Part des emballages cartons	%	63	57,7	63,4	61,8
Part des emballages bois	%	27	29,3	26,0	27,7
Part des autres types d'emballages	%	2	3,6	1,8	1,7
Consommation de matériaux d'emballage/CA	t/M€	6,6	6,3	5,6	5,6
Eau					
Volume total d'eau consommée	milliers m ³	2 484	2 731	2 784	2 783
Volume total d'eau consommée/CA	m ³ /M€	211	219	198	184

(1) Les données de périmètre peuvent varier légèrement en fonction du taux de réponse des sites aux indicateurs (cf. section 4.3.1 du présent chapitre, « Taux de réponse pour les principaux indicateurs 2016 », page 192).

(2) Cf. Glossaire développement durable, page 450.

(3) Donnée mise à jour suite à l'application des nouveaux coefficients d'énergie reçus de l'Agence Internationale de l'Énergie mi-2016.

4.7.3 Synthèse de la performance sociale

	2014	2015	2016
Effectif du groupe Valeo			
Ingénieurs et Cadres (I&C)	18 458	20 410	23 960
Administratifs, Techniciens, Agents de maîtrise (ATAM)	10 189	10 141	12 518
Agents	42 518	43 956	46 183
Effectif inscrit	71 165	74 507	82 661
Intérimaires	7 254	8 293	9 139
EFFECTIF TOTAL	78 419	82 800	91 800
Effectif permanent	56 208	59 884	67 383
Effectif temporaire	22 211	22 916	24 417
Nombre d'embauches en CDI	7 125	9 175	14 150
Ingénieurs et cadres (I&C)	3 127	3 855	5 633
Administratifs, Techniciens, Agents de Maîtrise (ATAM)	896	684	1 453
Agents	3 102	4 636	7 064
Nombre d'embauches en CDD	10 770	10 937	10 810
Ingénieurs et cadres (I&C)	397	298	384
Administratifs, Techniciens, Agents de Maîtrise (ATAM)	1 224	755	331
Agents	9 149	9 884	10 095
Départs			
Licenciements	4 006	4 766	3 677
dont motif économique	623	917	492
Démissions	4 668	5 440	7 217
Taux d'absentéisme	2,14 %	2,12 %	2,17 %
Répartition des femmes par catégorie socioprofessionnelle (en %)			
Ingénieurs et Cadres (I&C)	21,6 %	21,8 %	23 %
Administratifs, Techniciens, Agents de Maîtrise (ATAM)	26,3 %	25,6 %	24,3 %
Agents	38,9 %	39,7 %	40,6 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées au niveau du Groupe (taux de fréquence TF1)	2,60	2,35	2,32
Nombre d'accidents du travail avec arrêt et sans arrêt par million d'heures travaillées au niveau du Groupe (taux de fréquence TF2)	13,00	11,50	11,31
Nombre de jours perdus pour accident du travail par millier d'heures travaillées au niveau du Groupe (taux de gravité TG1)	0,08	0,07	0,07
% d'heures de formation consacrées à la sécurité	15 %	26 %	17 %
Nombre d'heures de formation dispensées	1 382 154	1 484 824	1 859 854
Nombre de personnes formées	65 603	72 591	82 962
Nombre de salariées en situation de handicap	1 077	1 114	1 443
Nombre de stagiaires	1 321	1 490	1 834
Nombre d'apprentis	867	892	1 051
Nombre de VIE	133	130	151

4.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC ⁽¹⁾ sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Valeo, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le Rapport de gestion (Chapitre 4 du Document de référence 2016), ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017, sur une durée totale d'intervention d'environ huit semaines. Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et de prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 10 % des effectifs et entre 16 % et 20 % des informations quantitatives environnementales présentées, considérées comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

(1) Informations sociales :

- **indicateurs (informations quantitatives)** : l'effectif total et les répartitions, les embauches et les licenciements, le nombre d'heures d'absence et le taux d'absentéisme, les taux de fréquence (TF1 et TF2) et de gravité des accidents du travail, le nombre total d'heures de formation, le nombre de personnes formées ;

- **informations qualitatives** : l'emploi (effectif total et répartitions par sexe et par zone géographique, les embauches et les licenciements), les relations sociales (l'organisation du dialogue social, le bilan des accords collectifs), l'absentéisme, les conditions de santé-sécurité au travail, les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, les politiques mises en œuvre en matière de formation, la diversité et l'égalité des chances et de traitement (les mesures prises en matière d'égalité homme-femme, l'emploi et l'insertion des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations), la promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT (liberté d'association, élimination des discriminations, du travail forcé et des enfants), l'organisation du temps de travail.

Informations environnementales et sociétales :

- **indicateurs (informations quantitatives)** : le nombre de sites certifiés ISO 14001, la production de déchets dangereux et non dangereux en tonnes, le taux de valorisation, la consommation d'énergie électrique et d'énergie thermique en MWh, les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre en tonnes, les émissions de composés organiques volatils en tonnes et la consommation de matériau d'emballage en tonnes ;

- **informations qualitatives** : les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement, les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air (les émissions de composés organiques volatils), l'économie circulaire (les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, la consommation d'eau, la consommation d'énergie totale, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables), le changement climatique (les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit, l'adaptation aux conséquences du changement climatique); l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux, la loyauté des pratiques (les actions engagées pour prévenir la corruption).

(2) THS – Kohnan (Japon), THS – Itatiba (Brésil), PTS – Campinas (Brésil), VIS – Seymour (États-Unis), VIS – Bietigheim (Allemagne), CDA – Wemding (Allemagne), THS – Greensburg (États-Unis), PTS Daegu (Corée du Sud).

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Concernant l'indicateur « Consommation de matériaux d'emballages », des écarts de natures diverses ont été identifiés lors des travaux menés sur l'échantillon d'audit et l'échantillon de consolidation, sans qu'ils puissent tous être corrigés. Ces écarts peuvent faire peser un risque sur la donnée consolidée.

Sur la base de ces travaux, à l'exception de l'incidence des écarts identifiés sur l'indicateur « Consommation de matériaux d'emballages » comme mentionné ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'autres anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 15 février 2017

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Éric Mugnier
Associé Développement durable

Bruno Perrin
Associé



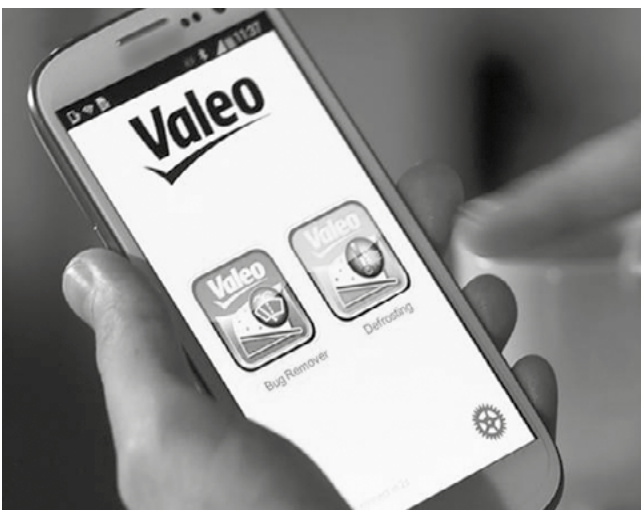
DÉPENSES R&D
1,6
MILLIARD D'EUROS



91 800
COLLABORATEURS



94 %
DES SITES
CERTIFIÉS
ISO 14001



CODE D'ÉTHIQUE



5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2016 RFA	270	5.6 COMPTES ANNUELS 2016 RFA	371
5.1.1 Activité	270	5.6.1 Compte de résultat	371
5.1.2 Résultats	274	5.6.2 Bilan	372
5.1.3 Information sectorielle	276	5.6.3 Variation de trésorerie	373
5.1.4 <i>Cash flow</i> et structure financière	277	5.6.4 Notes annexes aux états financiers de la Société	374
5.2 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	283	5.6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	394
5.3 TENDANCES ET PERSPECTIVES	283	5.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS RFA	395
5.4 COMPTES CONSOLIDÉS 2016 RFA	284	5.8 AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	399
5.4.1 Compte de résultat consolidé	284	5.8.1 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	399
5.4.2 État du résultat global consolidé	285	5.8.2 Inventaire des valeurs mobilières	400
5.4.3 État de la situation financière consolidée	286		
5.4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	287		
5.4.5 Variation des capitaux propres consolidés	288		
5.4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	289		
5.4.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	368		
5.5 ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ VALEO RFA	370		

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

CHIFFRE D'AFFAIRES



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 1^{re} MONTE



À périmètre et taux de change constants

MARGE OPÉRATIONNELLE



Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence (en % du chiffre d'affaires)

CASH FLOW LIBRE



5.1 Analyse des résultats consolidés 2016 RFA

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'International Accounting Standards Board (IASB) et tel qu'approuvé par l'Union européenne. Les principes comptables sont exposés en détail dans les Notes annexes aux états financiers consolidés

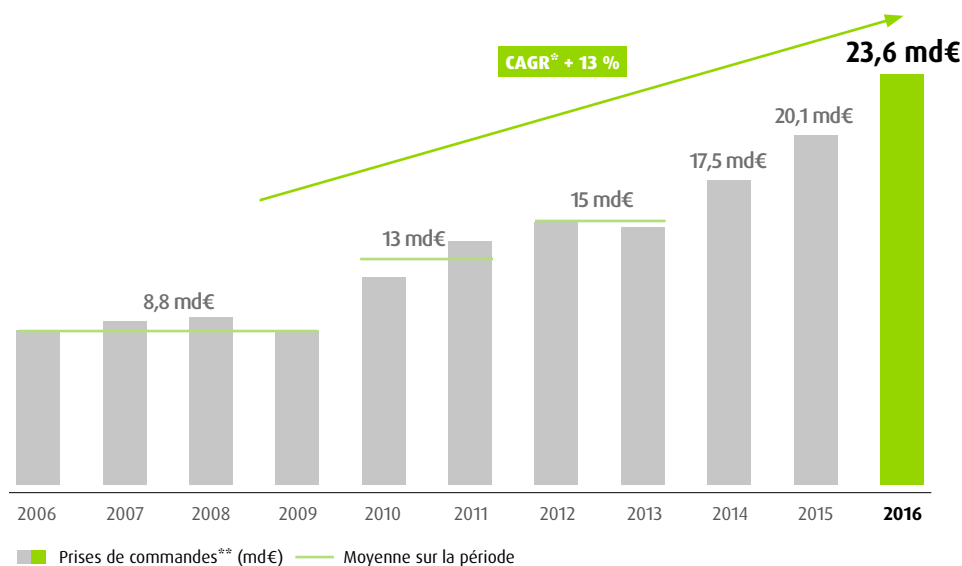
du présent chapitre, section 5.4.6, Note 1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Principes comptables », pages 290 à 292.

Par ailleurs, les états financiers sont complétés par les informations jugées significatives requises par le Règlement ANC n° 2016-09.

5.1.1 Activité

Accélération des prises de commandes ⁽¹⁾

► ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES



* Référence 2008 (moyenne 2005-2009) → 2016

** Hors activité Mécanismes d'accès entre 2005 et 2013 et y compris les co-entreprises consolidées selon la méthode proportionnelle

Au cours de l'exercice 2016, les prises de commandes, qui s'élèvent à 23,6 milliards d'euros, en hausse de 17 % par rapport à 2015, confirment la capacité du Groupe à croître structurellement à un rythme supérieur à celui de la production automobile.

Les prises de commandes restent très équilibrées entre les différentes régions :

- en Asie, 39 % des prises de commandes ; la Chine représente 28 % des prises de commandes dont 42 % auprès des constructeurs chinois locaux ;

- en Europe (et Afrique), 35 % des prises de commandes ;
- en Amérique du Nord, 24 % des prises de commandes.

La hausse des prises de commandes enregistrées durant l'année, soutenue par l'innovation ⁽²⁾ (50 % des prises de commandes), confirme le bon positionnement des produits et des nouvelles technologies de Valeo dans les domaines de la réduction des émissions de CO₂ et de la conduite intuitive.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

Croissance de la production automobile mondiale

La production automobile, en hausse de 4 % par rapport à 2015, bénéficie de la poursuite de la croissance en Amérique du Nord (+ 2 %), en Europe (+ 3 %), et en Asie (+7 %) soutenue en Chine (+14 %), par la mise en place d'un programme d'incitation fiscale et par un effet de base favorable.

La production en Amérique du Sud demeure, quant à elle, en forte baisse (- 11 %).

Variation de la production automobile en 2016 (par rapport à la même période en 2015)	2 ^e semestre *	Année *
Europe et Afrique	+ 1 %	+ 3 %
Asie, Moyen-Orient et Océanie	+ 12 %	+ 7 %
<i>dont Chine</i>	+ 21 %	+ 14 %
<i>hors Chine</i>	+ 2 %	+ 0 %
Amérique du Nord	+ 2 %	+ 2 %
Amérique du Sud	- 3 %	- 11 %
TOTAL	+ 7 %	+ 4 %

* Estimations de production automobile LMC.

Chiffre d'affaires en hausse

Le **chiffre d'affaires** de l'exercice 2016, en hausse de 14 % (+ 11 % à périmètre et taux de change constants), s'élève à 16 519 millions d'euros, enregistrant une croissance soutenue, à périmètre et taux de change constants, de 11 % (+ 12 % au deuxième semestre).

Les **variations des taux de change** de l'exercice ont un impact négatif de 1 % (impact nul au deuxième semestre) en raison principalement de la dépréciation du renminbi chinois face à l'euro.

Les **changements de périmètre** ont un impact positif de 3 % sur la période (+ 4 % au deuxième semestre) : la société peiker, acquise fin février 2016, et la société Spheros, acquise fin mars 2016, contribuent au chiffre d'affaires de l'exercice 2016 à hauteur respectivement de 266 et 184 millions d'euros.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	En % du CA total 2016	2 ^e semestre				Année			
		2016	2015	Var.	Var. à pcc *	2016	2015	Var.	Var. à pcc *
Première monte	87 %	7 297	6 284	+ 16 %	+ 12 %	14 403	12 600	+ 14 %	+ 12 %
Remplacement	10 %	834	786	+ 6 %	+ 4 %	1 679	1 599	+ 5 %	+ 5 %
Divers	3 %	258	176	+ 47 %	+ 43 %	437	345	+ 27 %	+ 25 %
TOTAL	100 %	8 389	7 246	+ 16 %	+ 12 %	16 519	14 544	+ 14 %	+ 11 %

* À périmètre et taux de change constants.

Au cours de l'exercice 2016, le **chiffre d'affaires première monte** (14 403 millions d'euros soit 87 % du chiffre d'affaires total), à périmètre et taux de change constants, affiche une croissance soutenue de 12 % (+12 % au deuxième semestre).

Le **chiffre d'affaires sur le marché du remplacement** (10 % du chiffre d'affaires total) enregistre une croissance à périmètre et taux de change constants de 5 % (+ 4 % au deuxième semestre).

Le **chiffre d'affaires « Divers »** (3 % du chiffre d'affaires total), composé principalement de ventes d'outillages liées au démarrage de nouveaux projets, est en hausse de 25 % à périmètre et taux de change constants (+ 43 % au deuxième semestre).

Croissance soutenue du chiffre d'affaires première monte supérieure à celle de la production automobile

Valeo affiche une croissance supérieure à celle du marché, résultant :

- de l'amélioration du *mix* produit provenant des innovations technologiques liées à la réduction des émissions de CO₂ et à la conduite intuitive ;
- de son positionnement clients et géographique équilibrés.

Chiffre d'affaires première monte (par destination, en millions d'euros)	2 ^e semestre			Performance **	Année			Performance **
	2016	2015	Var. à pcc *		2016	2015	Var. à pcc *	
Europe et Afrique	3 434	3 007	+ 9 %	+ 8 pts	7 062	6 125	+ 11 %	+ 8 pts
Asie, Moyen-Orient et Océanie	2 126	1 736	+ 22 %	+ 10 pts	3 907	3 385	+ 17 %	+ 10 pts
<i>dont Chine</i>	1 148	910	+ 32 %	+ 11 pts	2 046	1 759	+ 22 %	+ 8 pts
<i>hors Chine</i>	978	826	+ 11 %	+ 9 pts	1 861	1 626	+ 11 %	+ 11 pts
Amérique du Nord	1 574	1 435	+ 6 %	+ 4 pts	3 138	2 826	+ 8 %	+ 6 pts
Amérique du Sud	163	106	+ 26 %	+ 29 pts	296	264	+ 7 %	+ 18 pts
TOTAL	7 297	6 284	+ 12 %	+ 5 PTS	14 403	12 600	+ 12 %	+ 8 pts

* À périmètre et taux de change constants.

** Sur la base des estimations de production automobile LMC.

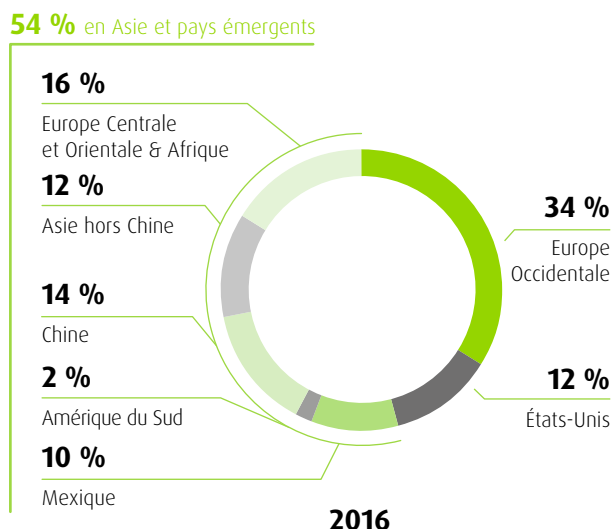
Au cours de l'année 2016, le Groupe affiche une surperformance de 8 points par rapport à la production automobile mondiale (+ 5 points au deuxième semestre et au quatrième trimestre) tirée par la forte croissance du chiffre d'affaires première monte dans toutes les régions de production :

- en **Europe** (y compris Afrique), bénéficiant de l'attractivité de son portefeuille produits à haute valeur technologique, d'un *mix* client favorable, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) s'inscrit en hausse de 11 %, soit une performance supérieure de 8 points à celle de la production automobile (+ 8 points au deuxième semestre) ;
- en **Chine**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) est en hausse de 22 % affichant une performance supérieure de 8 points à celle de la production automobile (+ 11 points au deuxième semestre) grâce notamment à des gains de parts de marché auprès des clients chinois ;
- en **Asie hors Chine**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) est en hausse de 11 % soit une performance supérieure de 11 points à celle de la production automobile (+ 9 points au deuxième semestre) ;
- en **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) s'inscrit en hausse de 8 %, soit une performance supérieure de 6 points à celle de la production automobile (+ 4 points au deuxième semestre et au quatrième trimestre) ;
- en **Amérique du Sud**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) s'inscrit en hausse de 7 %, soit une performance supérieure de 18 points à celle de la production automobile (+ 29 points au deuxième semestre).

Répartition géographique équilibrée des activités de Valeo

► CHIFFRE D'AFFAIRES PREMIÈRE MONTE PAR RÉGION DE PRODUCTION

En % du chiffre d'affaires première monte



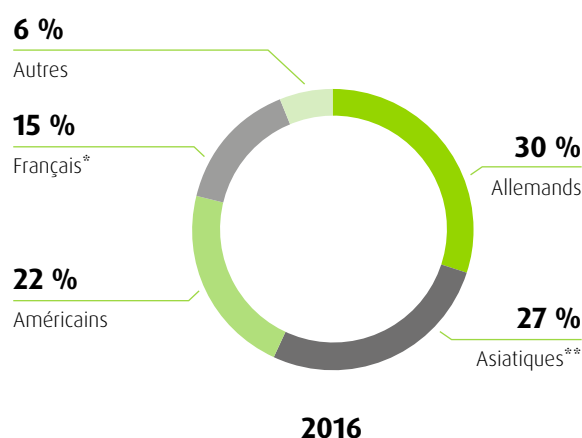
Sur l'année 2016, la répartition du chiffre d'affaires première monte entre les régions de production est globalement stable par rapport à 2015 :

- 50 % du chiffre d'affaires première monte est produit en Europe (+1 point par rapport à 2015) dont 34 % en Europe Occidentale (stable par rapport à 2015) et 16 % en Europe Centrale et Orientale (+1 point par rapport à 2015) ;
- 26 % du chiffre d'affaires première monte est produit en Asie (- 1 point par rapport à 2015) ;
- 22 % du chiffre d'affaires première monte est produit en Amérique du Nord (stable par rapport à 2015) ;
- 2 % du chiffre d'affaires première monte est produit en Amérique du Sud (stable par rapport à 2015).

Diversification du portefeuille clients de Valeo

► PORTEFEUILLE CLIENTS

En % du chiffre d'affaires première monte



* Excluant Nissan

** Incluant Nissan

À l'issue de l'année 2016 :

- la part des clients allemands est stable à 30 % du chiffre d'affaires première monte ;
- la part des clients américains est en baisse de 2 points, à 22 % du chiffre d'affaires première monte ;
- la part des clients asiatiques est en hausse de 1 point, à 27 % du chiffre d'affaires première monte ;
- la part des clients français est stable, à 15 % du chiffre d'affaires première monte.

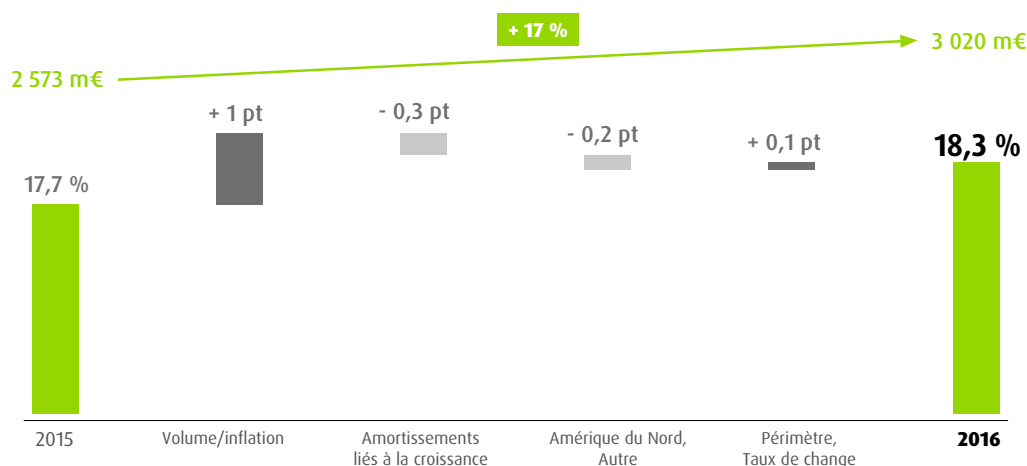
5.1.2 Résultats

Sur l'ensemble de l'année :

- la marge brute est en hausse de 17 %, à 18,3 % du chiffre d'affaires ;
- la marge opérationnelle ⁽¹⁾ est en hausse de 20 %, à 8,1 % du chiffre d'affaires ;
- le résultat net part du Groupe est en hausse de 27 %, à 5,6 % du chiffre d'affaires.

► ANALYSE DE LA MARGE BRUTE

En % du chiffre d'affaires

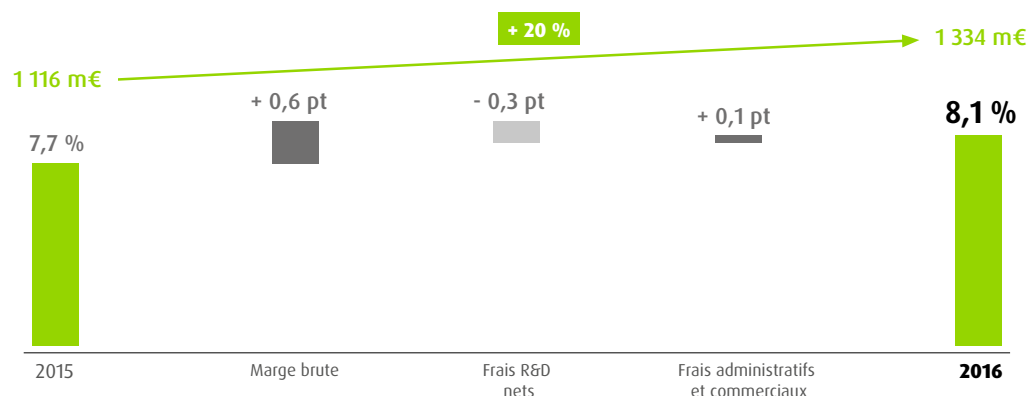


Sur l'ensemble de l'année, la **marge brute** augmente de 17 %, à 3 020 millions d'euros, soit 18,3 % du chiffre d'affaires (+ 0,6 point par rapport à 2015). Cette hausse résulte principalement du levier opérationnel (+ 1 point) compensé pour partie par l'augmentation des amortissements liés

aux investissements industriels réalisés par le Groupe au cours de ces dernières années (- 0,3 point) et de difficultés opérationnelles liées au lancement de nouveaux produits dans un site en Amérique du Nord (- 0,2 point).

► ANALYSE DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾

En % du chiffre d'affaires



La **marge opérationnelle** ⁽¹⁾ affiche une hausse de 20 %, à 1 334 millions d'euros, soit 8,1 % du chiffre d'affaires (+0,4 point par rapport à 2015). Il convient de noter qu'au deuxième semestre, la marge opérationnelle ⁽¹⁾ augmente de 19 %, à 687 millions d'euros, soit 8,2 % du chiffre d'affaires.

(1) Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 449.

Valeo poursuit son effort de Recherche et Développement pour développer son portefeuille produits et répondre aux défis de l'électrification de la chaîne de traction et de la conduite intuitive. Au cours de l'année 2016, l'effort brut de R&D croît de 22 %, à 1 596 millions d'euros soit plus de 11 % du chiffre d'affaires première monte. Les dépenses de R&D nettes sont en hausse de 20 %, à 5,8 % du chiffre d'affaires (+ 0,3 point par rapport à 2015).

Les frais administratifs et généraux représentent 3,2 % du chiffre d'affaires, en baisse de 0,1 point par rapport à 2015.

La quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 61 millions d'euros, équivalant à 0,4 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2015.

Le résultat opérationnel ⁽¹⁾ augmente de 30 %, à 1 301 millions d'euros, soit 7,9 % du chiffre d'affaires (+ 1,0 point par rapport à 2015). Il tient compte d'autres produits et charges pour un montant global négatif de 33 millions d'euros qui comprennent notamment :

- un produit de cession de 159 millions d'euros lié à la création de la coentreprise avec Siemens ;
- une charge de 99 millions d'euros pour couvrir les principaux risques liés aux enquêtes des autorités de la concurrence ;
- ainsi qu'une dépréciation exceptionnelle d'actifs immobilisés pour un montant global de 61 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 83 millions d'euros, stable par rapport à 2015.

Le taux effectif d'imposition s'établit à 17 % résultant notamment de la profitabilité du Groupe dans deux pays (France et États-Unis) où Valeo dispose de déficits fiscalement reportables.

Le résultat net part du Groupe croît de 27 %, à 925 millions d'euros, soit 5,6 % du chiffre d'affaires (+0,6 point par rapport à 2015).

Hors éléments non récurrents, le résultat net part du Groupe ⁽¹⁾ est en hausse de 14 %, à 940 millions d'euros, soit 5,7 % du chiffre d'affaires (stable par rapport à 2015).

La rentabilité des capitaux employés (ROCE ⁽¹⁾) ainsi que **la rentabilité des actifs (ROA** ⁽¹⁾) s'établissent respectivement à 34 % et 21 %.

La rentabilité des capitaux employés (ROCE), correspond à la marge opérationnelle (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) rapportée aux capitaux employés (y compris la participation dans les sociétés mises en équivalence) hors *goodwill*.

La rentabilité des actifs (ROA), correspond au résultat opérationnel rapporté aux capitaux employés (y compris la participation dans les sociétés mises en équivalence) *goodwill* inclus.

(en millions d'euros)	2016	2015
Éléments du bilan pris en totalité dans les capitaux engagés :	4 149	3 539
+ Immobilisations nettes incorporelles, Immobilisations nettes corporelles, Actifs d'impôt différé, Stocks nets, Créances clients nettes, Autres créances, Actifs d'impôt exigible		
- Subventions (part à plus d'un an), Passifs d'impôt différé, Dettes fournisseurs d'exploitation, Subventions (part à moins d'un an), Passifs d'impôt exigible, Autres dettes		
Éléments du bilan pris partiellement dans les capitaux engagés pour la part relevant de l'exploitation :	(249)	(190)
+ Participation dans les sociétés mises en équivalence hors goodwill, Autres actifs financiers courants,		
- Autres provisions (part à plus d'un an), Autres passifs financiers (part à plus d'un an), Autres provisions (part à moins d'un an), Autres passifs financiers (part à moins d'un an)		
Capitaux employés (calcul ROCE) (A)	3 900	3 349
Marge opérationnelle (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) ⁽¹⁾ (B)	1 334	1 116
Ajustement (C) <i>Annualisation des données des entités entrantes et/ou annulation des données des entités cédées au cours de l'exercice.</i>	(1)	(10)
Marge opérationnelle ajustée (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) ⁽¹⁾ (D=B-C)	1 333	1 106
ROCE ⁽¹⁾ (D/A)	34 %	33 %
<i>Goodwill</i> (E)	1 922	1 450
<i>Goodwill</i> des sociétés mises en équivalence (F)	268	61
Capitaux employés (calcul ROA) (G=A+E+F)	6 090	4 860
Résultat opérationnel (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) (H)	1 301	999
Ajustement (I) <i>Annualisation des données des entités entrantes et/ou annulation des données des entités cédées au cours de l'exercice.</i>	(2)	(3)
Résultat opérationnel ajusté (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) (J)	1 299	996
ROA ⁽¹⁾ (J/G)	21 %	20 %

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

5.1.3 Information sectorielle

Chiffre d'affaires première monte

La croissance soutenue du chiffre d'affaires première monte est supérieure à celle du marché dans les quatre Pôles d'activité.

La croissance du chiffre d'affaires des Pôles d'activité varie en fonction de leur *mix* produit, géographique et client et de la part relative du marché du remplacement dans leur activité.

Chiffre d'affaires des Pôles d'activité * (en millions d'euros)	2 ^e semestre				Année			
	2016	2015	Var. CA	Var. CA OEM **	2016	2015	Var. CA	Var. CA OEM **
Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	1 703	1 384	+ 23 %	+ 12 %	3 363	2 720	+ 24 %	+ 14 %
Systèmes de Propulsion	2 016	1 836	+ 10 %	+ 11 %	4 027	3 762	+ 7 %	+ 10 %
Systèmes Thermiques	2 396	2 028	+ 18 %	+ 11 %	4 645	4 074	+ 14 %	+ 10 %
Systèmes de Visibilité	2 354	2 091	+ 13 %	+ 15 %	4 649	4 185	+ 11 %	+ 15 %
TOTAL	8 389	7 246	+ 16 %	+ 12 %	16 519	14 544	+ 14 %	+ 12 %

* Incluant les ventes intersecteurs.

** À périmètre et taux de change constants.

Sur l'ensemble de l'année, la croissance du chiffre d'affaires première monte est supérieure à celle de la production automobile dans tous les Pôles d'activité :

- reflétant l'intérêt du marché pour les technologies relatives à la conduite intuitive et à la technologie des LED pour l'éclairage, le chiffre d'affaires des Pôles **Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite** et **Systèmes de Visibilité** affiche, en 2016, une croissance soutenue de respectivement 14 % et 15 % (respectivement à + 12 % et + 15 % au deuxième semestre) ;

- bénéficiant de l'attractivité de leur portefeuille de technologies centré sur la réduction des émissions de CO₂, le chiffre d'affaires première monte des Pôles **Systèmes de Propulsion** et **Systèmes Thermiques** accélère au cours du deuxième semestre, et affiche une croissance, à périmètre et taux de change constants, de 11 % pour chacun des deux Pôles (respectivement à + 8 % et + 9 % au 1^{er} semestre) ; sur l'ensemble de l'année, les deux Pôles affichent une croissance à périmètre et taux de change constants de leur chiffre d'affaires première monte, de 10 %.

EBITDA ⁽¹⁾

En 2016, l'EBITDA est en hausse de 16 %, à 2 144 millions d'euros soit 13,0 % du chiffre d'affaires.

EBITDA (en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)	2 ^e semestre			Année		
	2016	2015 *	Variation	2016	2015 *	Variation
Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	257 15,1 %	201 14,5 %	+ 28 % + 0,6 pt	496 14,7 %	394 14,5 %	+ 26 % + 0,2 pt
Systèmes de Propulsion	278 13,8 %	249 13,6 %	+ 12 % + 0,2 pt	534 13,3 %	482 12,8 %	+ 11 % + 0,5 pt
Systèmes Thermiques	237 9,9 %	208 10,3 %	+ 14 % - 0,4 pt	463 10,0 %	435 10,7 %	+ 6 % - 0,7 pt
Systèmes de Visibilité	327 13,9 %	272 13,0 %	+ 20 % + 0,9 pt	645 13,9 %	519 12,4 %	+ 24 % + 1,5 pt
GROUPE	1 097 13,1 %	930 12,8 %	+ 18 % + 0,3 pt	2 144 13,0 %	1 841 12,7 %	+ 16 % + 0,3 pt

* Valeur modifiée par rapport à celle présentée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA ⁽¹⁾.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Dans un contexte de forte croissance de leur chiffre d'affaires, les **Pôles Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Systèmes de Propulsion et Systèmes de Visibilité** affichent des performances homogènes avec des EBITDA ⁽¹⁾ en progression à respectivement 14,7 %, 13,3 % et 13,9 % de leur chiffre d'affaires.

Le **Pôle Systèmes Thermiques** voit son EBITDA ⁽¹⁾ baisser en pourcentage de chiffre d'affaires (- 0,7 point) à 10 % du chiffre d'affaires en raison de difficultés opérationnelles liées au lancement de nouveaux produits sur un site en Amérique du Nord. Ces difficultés, par nature temporaires, devraient se résoudre progressivement en 2017.

5.1.4 Cash flow et structure financière

Évolution des capitaux propres

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres consolidés s'établissent à 4 353 millions d'euros contre 3 692 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette augmentation nette de 661 millions d'euros s'explique essentiellement par un résultat consolidé de l'exercice de 983 millions d'euros, par des écarts de conversion favorables de 45 millions d'euros traduisant l'appréciation du dollar américain et du yen japonais contre l'euro sur l'année 2016, et par une augmentation de capital de 29 millions d'euros réservée aux salariés dans le cadre

du plan d'actionnariat salarié 2016 Shares4U ; ces différents éléments sont partiellement compensés par le versement de dividendes d'une part aux actionnaires du Groupe à hauteur de 236 millions d'euros et d'autre part aux minoritaires des filiales intégrées, soit 27 millions d'euros, ainsi que par des pertes actuarielles nettes d'impôts différés à hauteur de 90 millions d'euros relatives aux engagements de retraites comptabilisés dans l'état du résultat global et par l'impact de l'achat de la participation de 34 % d'Hitachi dans la filiale japonaise Valeo Unisia Transmissions pour 24 millions d'euros.

Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Provisions pour retraites et engagements assimilés	1 072	1 001
Provisions pour garanties clients	242	183
Provisions pour coûts sociaux et de restructuration	84	82
Provisions pour litiges fiscaux	89	79
Provisions environnementales	14	14
Provisions pour contrats à perte	40	9
Provisions pour litiges sociaux et autres litiges	182	78
PROVISIONS	1 723	1 446
Dont part à plus d'un an	1 334	1 169

Du fait de la baisse des taux d'actualisation retenus dans les principaux pays où Valeo a des engagements de retraites, les écarts actuariels ont augmenté les provisions de 92 millions d'euros en 2016. Les provisions pour garantie clients augmentent sur l'exercice passant de 183 millions d'euros fin 2015 à 242 millions d'euros fin 2016 ; la hausse de ces provisions est notamment le reflet des entrées de périmètre des sociétés peiker et Spheros à hauteur de 20 millions d'euros et d'une forte progression du chiffre d'affaires sur l'exercice. Le total des provisions pour coûts sociaux et de restructuration est stable à 84 millions d'euros fin 2016 contre 82 millions d'euros fin 2015. Sur l'exercice, les charges de restructuration incluent principalement un plan d'arrêt progressif d'activité dans une usine espagnole annoncé en 2015, les incidences d'un plan de départs au Japon annoncé sur le deuxième semestre 2016, et d'un plan de réduction d'activité dans une usine en France annoncé au cours du 1^{er} semestre 2016 ainsi que celles des plans de départs en préretraite de

certains sites en Allemagne. Au cours de l'exercice 2016, les provisions fiscales augmentent sensiblement puisque le solde à fin décembre 2016 s'établit à 89 millions d'euros contre 79 millions d'euros fin décembre 2015. Le Groupe est confronté à quelques risques et contrôles fiscaux dans certains pays où il opère. Les provisions environnementales sont stables sur l'exercice 2016. L'augmentation des provisions pour contrats à perte en 2016 est liée pour l'essentiel à l'allocation du prix d'acquisition de peiker sur une relation clients sur contrats déficitaires à hauteur de 28 millions d'euros.

Les provisions pour litiges sociaux et autres litiges qui s'établissent à 182 millions d'euros fin décembre 2016 (contre 78 millions d'euros fin 2015) couvrent des risques sociaux avec d'anciens salariés notamment relatifs à l'amiante, des contentieux de propriété intellectuelle, divers autres litiges liés aux activités opérationnelles de Valeo dans différentes parties du monde ainsi que les principaux risques liés aux enquêtes de concurrence.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Flux de trésorerie et endettement

(en millions d'euros)	2016	2015
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	2 091	1 802
Impôts versés	(257)	(190)
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	56	94
Flux nets de trésorerie des activités opérationnelles	1 890	1 706
Flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	(1 249)	(1 086)
Neutralisation de la variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽²⁾	20	(55)
CASH FLOW LIBRE ⁽³⁾	661	565
Variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽²⁾	(20)	55
Variation nette de certains éléments inscrits en actifs financiers non courants	(38)	(10)
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(630)	(8)
Acquisitions de participations dans les entreprises associées et/ou coentreprises	(17)	-
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	22	-
Acquisitions ou rachats de participations sans prise de contrôle	(24)	(3)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société et aux minoritaires des filiales intégrées	(263)	(201)
Augmentation de capital en numéraire	29	-
Vente (rachat) d'actions propres	13	18
Intérêts financiers nets (versés et reçus)	(58)	(70)
Frais et primes liés aux émissions d'emprunts	(64)	-
CASH FLOW NET	(389)	346

(1) Les montants au titre de la capacité d'autofinancement, de la variation du besoin en fonds de roulement et des flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ont été modifiés par rapport à ceux présentés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants.

(2) Valeo procède à des opérations récurrentes et ponctuelles de cessions de créances commerciales auprès d'établissements bancaires. Les opérations ponctuelles, ou non récurrentes, font l'objet d'un contrat à une date donnée ; les opérations récurrentes font l'objet d'un contrat d'une durée d'un an ou plus. Chaque contrat est analysé conformément aux principes d'IAS 39 sur la décomptabilisation des actifs financiers pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances (cf. section 5.4.6 du présent chapitre, Note 4.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2016, « Créances clients », page 304).

(3) Cf. Glossaire financier, page 449.

La capacité d'autofinancement progresse fortement sur l'exercice puisqu'elle passe de 1 802 millions d'euros en 2015 à 2 091 millions d'euros en 2016 (+ 16 %). De même, les flux nets de trésorerie opérationnels s'établissent en hausse par rapport à l'année précédente soit 1 890 millions d'euros en 2016 contre 1 706 millions d'euros en 2015 (+ 11 %).

L'amélioration du besoin en fonds de roulement s'est poursuivie en 2016, moins forte toutefois que l'an passé (56 millions d'euros en 2016 contre 94 millions d'euros en 2015). Les versements d'impôts sont plus importants en 2016 qu'en 2015 soit 257 millions d'euros contre 190 millions d'euros. Les

flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles de 2016 correspondent à une utilisation de trésorerie de 1 249 millions d'euros, soit une hausse de 163 millions d'euros par rapport aux investissements de 2015 qui s'établissaient à 1 086 millions d'euros. Compte tenu de prises de commandes record sur les dernières années, les investissements continuent de progresser dans le Groupe.

Le *cash flow* libre s'élève à 661 millions d'euros contre 565 millions d'euros en 2016 ; il s'inscrit en forte hausse (+ 17 %) par rapport à l'an passé.

La réconciliation entre l'EBITDA et le *cash flow* libre s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2016	2015	Variation
EBITDA ⁽¹⁾	2 144	1 841 ⁽²⁾	+ 16 %
Variation en besoin en fonds de roulement opérationnel ⁽³⁾	76	39	+ 95 %
Impôts	(257)	(190)	+ 35 %
Flux d'investissements corporels et incorporel	(1 249)	(1 086) ⁽⁴⁾	+ 15 %
Autres (provisions pour retraites, coûts sociaux et de restructuration, etc.)	(53)	(39)	+ 36 %
CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾	661	565	+ 17 %

(1) Cf. Glossaire financier page 449.

(2) Valeur modifiée par rapport à celle présentée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA ⁽¹⁾.

(3) Variation du besoin en fonds de roulement après la neutralisation de la variation des cessions de créances clients non récurrentes (cf. section 5.4.6 du présent chapitre, Note 11.8 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2016, « Cash flow libre et Cash flow net », page 359).

(4) Le montant des flux d'investissements corporels et incorporels a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants.

En 2016, les décaissements sur acquisitions de participations avec prise de contrôle nettes de la trésorerie acquise s'élèvent à 630 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel à l'acquisition des sociétés peiker (301 millions d'euros) et Spheros (326 millions d'euros). Par ailleurs, le décaissement net de 17 millions d'euros au titre des prises de participation dans les entreprises associées et/ou coentreprises correspond essentiellement à la prise de participation dans la société CloudMade à hauteur de 16 millions d'euros. L'encaissement net de 22 millions d'euros est relatif principalement à la cession de l'activité de Contrôle Moteur à Continental intervenue en début d'année 2016. Le décaissement net de 24 millions d'euros enregistrée sur la ligne « Acquisition ou rachat de participations sans prise contrôle » correspond au rachat des intérêts minoritaires dans la filiale japonaise Valeo Unisia Transmissions.

En 2016, les flux nets de trésorerie sur opérations de financement incluent notamment les décaissements du dividende versé aux actionnaires de Valeo pour 236 millions d'euros, les dividendes versés aux minoritaires pour 27 millions d'euros, les intérêts financiers nets payés pour 58 millions d'euros, l'augmentation de capital de 29 millions d'euros réalisée dans le cadre d'un programme d'actionnariat salarié Shares4U, les ventes nettes d'actions propres pour 13 millions d'euros.

Le *cash flow* net 2016 représente un décaissement net de 389 millions d'euros contre un encaissement net de 346 millions d'euros en 2015.

Par ailleurs, les flux nets de trésorerie sur opérations de financement incluent également les souscriptions d'emprunts long terme pour 1 112 millions d'euros (il s'agit pour l'essentiel de la souscription d'un emprunt obligataire de 600 millions

d'euros le 18 mars 2016 et le 16 juin 2016 d'un emprunt obligataire convertible non dilutif de 450 millions de dollars, abondé pour un montant complémentaire de 125 millions de dollars en novembre 2016), ainsi que les remboursements d'emprunts long terme à hauteur de 469 millions d'euros (dont le remboursement de l'emprunt syndiqué de 250 millions d'euros, le remboursement des deux souscriptions à des placements privés pour 100 millions d'euros et celui de deux annuités des emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement). Au total, les flux nets sur opérations de financement ressortent à 276 millions d'euros en 2016 contre un décaissement net de 242 millions d'euros en 2015.

La trésorerie nette consolidée augmente de 220 millions d'euros, contre une augmentation de 357 millions d'euros l'an passé.

L'endettement financier net ⁽¹⁾ ressort à 526 millions d'euros au 31 décembre 2016 en hausse par rapport à fin décembre 2015 où il s'est établi à 124 millions d'euros. Le ratio de l'endettement financier net rapporté à l'EBITDA est de 0,25 (*leverage ratio*) contre 0,1 au 31 décembre 2015 et le ratio d'endettement financier net sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société (*gearing ratio*) est de 13 % au 31 décembre 2016 contre 4 % au 31 décembre 2015. L'endettement financier net de fin décembre 2016 comprend 79 millions d'euros de dette financière au titre des options de vente (*put*) sur intérêts minoritaires accordés à la STEC, partenaire du Groupe dans la joint-venture chinoise Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd., et à Marco Polo, actionnaire à hauteur de 40 % avec Valeo (60 %) de la société Spheros Climatizaçao do Brazil S.A.

(1) Cf. Glossaire financier, page 449.

Investissements au cours des trois derniers exercices

Investissements (en millions d'euros)	2016	2015	2014
Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	878	714	616
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	483	411	340
Incluant les dépenses de développement capitalisées	437	364	298
TOTAL	1 361	1 125	956
% du chiffre d'affaires	8,2 %	7,7 %	7,5 %

(1) Montant des acquisitions (cf. section 5.4.6, Notes 6.2 et 6.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2016, « Autres immobilisations incorporelles » et « Immobilisations corporelles », pages 325 et 326).

Investissements (en % du chiffre d'affaires par zone géographique)	2016	2015	2014
Europe Occidentale	37 %	40 %	43 %
Europe Centrale et Orientale et Afrique	17 %	16 %	16 %
Asie	30 %	28 %	27 %
Amérique du Nord	15 %	14 %	12 %
Amérique du Sud	1 %	2 %	2 %

Les niveaux record des prises de commandes atteints ces dernières années sont soutenus par la croissance des investissements.

Exercice 2016

Les investissements comptabilisés sur l'exercice 2016 ont progressé de 21 % par rapport à l'exercice 2015. Ils ont permis notamment la création et l'extension capacitaire d'usines en Chine, France, Corée, Mexique, États-Unis, Hongrie, Pologne, Japon, Roumanie et République tchèque. Les principaux investissements industriels ont été réalisés par les Groupes de Produits Systèmes de transmissions, Systèmes d'éclairage, Systèmes Électriques, Systèmes thermiques du groupe motopropulseur, Systèmes de climatisation.

Conformément à sa stratégie de développement axée sur les technologies innovantes ainsi que sur le développement géographique, Valeo a annoncé les opérations suivantes :

- le 18 avril 2016, Valeo et Siemens ont annoncé la signature d'un accord pour la création de la co-entreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH afin de mettre en commun leurs compétences en vue de proposer une gamme complète de composants et systèmes haute tension (supérieure à 60 volts) destinés à tous les types de véhicules électriques (hybrides, hybrides rechargeables et électriques). Cette co-entreprise a été effectivement créée le 1^{er} décembre 2016 ;
- le 2 juin 2016, Valeo a annoncé la signature d'un accord avec Bain Capital Private Equity, le propriétaire de FTE automotive, en vue du rachat de la totalité de la société. Cet accord a été soumis à l'approbation des autorités de la concurrence brésiliennes et de la Commission européenne. Les autorités

brésiliennes de la concurrence ont approuvé l'opération le 3 novembre 2016. Le 30 novembre 2016, après concertation avec la Commission européenne, et en accord avec le vendeur Bain Capital, Valeo a décidé de retirer sa notification auprès de la Commission européenne, avec comme objectif de notifier à nouveau dans les meilleurs délais afin d'obtenir l'autorisation d'acquérir FTE et de finaliser la transaction au cours de l'année 2017 ;

- le 22 novembre 2016, Valeo a lancé une offre publique d'achat sur les actions de la société Ichikoh un prix de 408 yen japonais par titre. L'offre publique, qui a débuté le 24 novembre 2016 s'est clôturée le 12 janvier 2017. À l'issue du règlement livraison intervenu le 20 janvier 2017, Valeo détient 55,08 % du capital d'Ichikoh, qui représente le plafond maximum de son offre, et prend le contrôle d'un leader japonais dans le domaine de l'éclairage automobile qui reste coté à la bourse de Tokyo. Ichikoh est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017.

Les caractéristiques de ces opérations sont explicitées en section 5.4.6 du présent chapitre, Note 2.2.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2016, « Opérations réalisées sur l'exercice 2016 », pages 295 à 299. Les modes de financement des investissements sont décrits au Chapitre 2, section 2.1.4, « Risque de liquidité », pages 82 à 83.

Exercice 2015

En croissance de 18 % par rapport à l'exercice 2014, les investissements comptabilisés sur l'exercice 2015 se sont traduits en particulier par la création et l'extension capacitaire d'usines en Chine, au Mexique et en Pologne. Les principaux investissements industriels ont été réalisés par les Groupes ou Lignes de Produits Aide à la conduite, Systèmes de transmissions, Systèmes thermiques du groupe motopropulseur et Systèmes d'éclairage.

Valeo a également annoncé les opérations suivantes (cf. section 5.4.6, Notes 2.2.1.3 et 2.2.1.4 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2015, page 275) :

- le 21 décembre 2015, l'acquisition de l'entreprise allemande peiker, acteur majeur de la télématique embarquée et de la connectivité. L'expertise technologique de peiker permettra au Groupe d'offrir aux constructeurs automobile de nouveaux systèmes télématiques dotés de fonctions de connectivité à haut débit et de cybersécurité adaptés aux besoins de ce marché en très forte croissance. Après avoir obtenu l'approbation des autorités de la concurrence Valeo a procédé le 8 mars 2016 à la prise de contrôle de la société peiker qui est consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe depuis le 1^{er} mars 2016 ;
- le 23 décembre 2015, la signature d'un accord avec Deutsche Beteiligungs AG (DBAG) en vue de l'acquisition de la société Spheros, leader mondial des systèmes d'air conditionné pour autobus. Valeo étend ainsi le champ de ses activités thermiques au marché des autobus, marché très dynamique dont la croissance attendue pour les prochaines années est supérieure à 5 % par an. Après avoir obtenu l'approbation des autorités de la concurrence, Valeo a procédé le 31 mars 2016 à la prise de contrôle de Spheros qui est consolidée par intégration globale dans les états financiers consolidés du Groupe à compter du 1^{er} avril 2016.

Ces deux acquisitions n'ont eu aucune incidence sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2015.

Exercice 2014

Les investissements de 2014 ont connu une progression de 7 % par rapport à 2013, grâce notamment à la création et l'extension capacitaire d'usines en Chine, en Corée du Sud et en Pologne. Les principaux investissements industriels ont été réalisés par les Groupes ou Lignes de Produits Éclairage, Transmissions, Aide à la conduite, Systèmes thermiques du groupe motopropulseur et Systèmes électriques.

Par ailleurs, Valeo a confirmé le 21 janvier 2014, le *closing* de l'opération d'acquisition de la participation de 50 % détenue par Osram dans Valeo Sylvania conformément à l'accord conclu le 13 juin 2013. Osram GmbH a en effet exercé son option de vente au profit de Valeo, début janvier 2014, sur la totalité de sa participation dans leur entreprise commune en Amérique du Nord pour un montant de 104 millions de dollars, équivalent à trois fois l'EBITDA 2014 attendu. Valeo détient désormais la totalité du capital. Ce rachat de participation représente une étape stratégique majeure dans le renforcement du *leadership* mondial de Valeo dans les systèmes d'éclairage automobile (cf. section 5.4.6, Note 2.2.1.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2014, page 254).

En outre, et toujours en ligne avec la stratégie du Groupe, Valeo a annoncé, le 18 février 2014, la cession de sa participation dans la co-entreprise indienne de l'activité Mécanismes d'accès à Minda Capital Limited (cf. section 5.4.6, Note 2.2.1.3. des Notes annexes aux états financiers consolidés 2014, page 255).

Engagements

Le tableau qui suit résume les principaux engagements donnés :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Contrats de location	328	190	174
Avals, cautions et garanties	13	13	14
Engagements irrévocables d'achat d'actifs	401	253	272
Autres engagements	28	24	64
TOTAL	770	480	524

Compte tenu de sa forte croissance, le Groupe continue de prendre de nouveaux engagements pour des locations de surfaces. Les engagements irrévocables d'achats d'actifs sont importants, reflétant un programme d'investissements soutenu.

Les autres engagements donnés correspondent aux garanties accordées par Valeo dans le cadre des opérations de cession. Ils s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2015 et comprennent principalement ceux donnés dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens et ceux donnés lors de la vente

de l'activité Contrôle Moteur. Les engagements donnés dans le cadre de la vente de l'activité Mécanismes d'accès ont expiré sur l'exercice.

Les engagements reçus s'élèvent à 327 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 (28 millions d'euros au 31 décembre 2015). La très forte augmentation de l'exercice s'explique principalement par les garanties de passif reçues par Valeo dans le cadre de ses opérations d'acquisitions de la période : Spheros, peiker et CloudMade. Par ailleurs, lors de la création de la coentreprise avec Siemens, Valeo a reçu un engagement réciproque à celui donné.

5.2 Événements postérieurs à la clôture

Le 11 janvier 2017, Valeo a souscrit un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance le 11 janvier 2023. Cette émission a permis de placer à des conditions favorables 500 millions d'euros d'obligations de maturité 6 ans avec un coupon de 0,625 %.

Le 13 janvier 2017, Valeo a annoncé le succès de l'offre publique qui a débuté le 24 novembre 2016 à un prix de 408 yens par titre Ichikoh et qui s'est clôturée le 12 janvier 2017. Valeo détient 55,08 % du capital d'Ichikoh et prend le contrôle du leader japonais de l'éclairage automobile qui reste coté à la bourse de Tokyo. Ichikoh est consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017.

Le 2 février 2017, Valeo a signé avec le groupe Pyeong Hwa, son partenaire historique coréen dans le domaine de la transmission, un accord pour la création d'une coentreprise 50/50 dans le domaine de la transmission, qui portera le nom de Valeo-Kapec. La conclusion de cet accord est soumise notamment à l'obtention de l'approbation de certaines autorités de la concurrence. La société dont le siège sera basé en Corée, disposera d'une empreinte industrielle globale et deviendra le leader mondial dans le domaine des convertisseurs de couple pour boîtes automatiques et boîtes à transmission continue. Les partenaires apporteront leurs activités respectives dans les convertisseurs de couples situées pour ce qui concerne Valeo à Nanjing en Chine, Atsugi au Japon, San Luis Potosi au Mexique et Troy aux États-Unis tandis que le partenaire coréen de Valeo apportera ses implantations de Daegu, Waegwan et Seongju. Valeo-Kapec emploiera environ 3 000 salariés, sera contrôlée et donc consolidée par intégration globale dans les comptes

de Valeo. Elle devrait réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard d'euros en 2017 (base annuelle) et sera relative dès la première année sur la marge opérationnelle de Valeo.

Le 15 février 2017, Valeo a acquis 33 % du capital de Kuantic, dont la technologie sera mise au service de la captation des informations de conduite, essentielles pour la fourniture de services personnalisés.

Le 6 mars 2017, Valeo a signé un contrat avec un Prestataire de Services d'Investissement pour le rachat d'actions Valeo qui seront affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions ainsi qu'à l'attribution d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise.

Le 8 mars 2017, la Commission européenne a rendu publiques les amendes d'un montant total de 155 millions d'euros prononcées à l'encontre de Behr, Calsonic, Denso, Panasonic, Sanden et Valeo pour avoir enfreint les règles européennes de la concurrence entre 2004 et 2009 concernant la fourniture de composants de climatisation et de refroidissement du moteur à des constructeurs automobile. Le montant de l'amende que Valeo a accepté de payer s'élève à 26,8 millions d'euros. Fin juillet 2011, des enquêtes de concurrence avaient été engagées à l'encontre de nombreux équipementiers automobile, dont Valeo, en particulier par les autorités de la concurrence américaine et européenne (cf. section 5.4.6 du présent chapitre, Note 7.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Enquêtes de concurrence », page 333).

Le 13 mars 2017, Valeo a acquis 100 % du capital de gestigon, *start-up* allemande spécialisée dans les logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitacle.

5.3 Tendances et perspectives

Sur la base des hypothèses suivantes :

- une hausse de la production automobile mondiale comprise entre 1,5 et 2 % ;
- des prix de matières premières et des taux de change en ligne avec les niveaux actuels.

Valeo se fixe pour objectifs en 2017 :

- une croissance de son chiffre d'affaires supérieure de plus de 5 points à celle du marché ;
- une légère hausse de la marge opérationnelle ⁽¹⁾ (en % du chiffre d'affaires et avant acquisitions).

Les objectifs du plan stratégique à moyen terme sont mentionnés dans le Chapitre 1, section 1.1.3, « Un nouveau plan stratégique ambitieux, présenté le 28 février 2017 », page 19.

(1) Y compris quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 449.

5.4 Comptes consolidés 2016 RFA

En application de l'article 28 du Règlement européen (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent document incorpore par référence les informations suivantes :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 264 à 336 et 337 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2016 sous le numéro D.16-0211 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant aux pages 240 à 315 et 316 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2015 sous le numéro D.15-0220.

5.4.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2016	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES	4.1	16 519	14 544
Coût des ventes	4.3	(13 499)	(11 971)
MARGE BRUTE	4.3	3 020	2 573
% du chiffre d'affaires		18,3 %	17,7 %
Frais de Recherche et Développement nets	4.5.1	(956)	(797)
Frais commerciaux		(258)	(230)
Frais administratifs		(533)	(486)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 273	1 060
% du chiffre d'affaires		7,7 %	7,3 %
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	4.5.3.1	61	56
MARGE OPÉRATIONNELLE Y COMPRIS LA QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	4.5	1 334	1 116
% du chiffre d'affaires		8,1 %	7,7 %
Autres produits et charges	4.6.2	(33)	(117)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL Y COMPRIS LA QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	4.6.1	1 301	999
Charges d'intérêts	8.2.1	(90)	(92)
Produits d'intérêts	8.2.1	7	8
Autres produits et charges financiers	8.2.2	(46)	(35)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		1 172	880
Impôts sur les résultats	9.1	(189)	(106)
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		983	774
Attribuable aux :			
■ Actionnaires de la société mère		925	729
■ Participations ne donnant pas le contrôle	10.1.7	58	45
Résultat de la période par action ⁽¹⁾ :			
■ Résultat de base par action (en euros)	10.2	3,91	3,11
■ Résultat dilué par action (en euros)	10.2	3,86	3,05

(1) Le résultat par action a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

Indicateur opérationnel de performance

(en millions d'euros)	Note explicative	2016	2015 ⁽¹⁾
EBITDA	3.2	2 144	1 841
% du chiffre d'affaires		13,0 %	12,7 %

(1) L'EBITDA a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA (cf. Note 3.1, page 301).

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2016	2015
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	983	774
Quote-part de variation du résultat global recyclable provenant des sociétés mises en équivalence	(8)	10
<i>Dont impôts</i>	-	-
Écarts de conversion	45	97
Couvertures de flux de trésorerie :		
■ Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	(14)	16
■ (Profit) perte transféré(e) en résultat de la période	4	(22)
<i>Dont impôts</i>	3	3
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECYCLABLES EN RÉSULTAT	27	101
Quote-part de variation du résultat global non recyclable provenant des sociétés mises en équivalence	(1)	2
<i>Dont impôts</i>	-	-
Écarts actuariels sur plans de retraite à prestations définies	(90)	66
<i>Dont impôts</i>	2	(27)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT	(91)	68
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL POUR L'EXERCICE NETS D'IMPÔT	(64)	169
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	919	943
Attribuable aux :		
■ Actionnaires de la société mère	860	892
■ Participations ne donnant pas le contrôle	59	51

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.3 État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31 décembre 2016	31 décembre 2015
ACTIF			
Goodwill	6.1	1 922	1 450
Autres immobilisations incorporelles	6.2	1 382	1 148
Immobilisations corporelles	6.3	3 065	2 744
Participations dans les sociétés mises en équivalence	4.5.3.2	461	192
Autres actifs financiers non courants	8.1.1	223	55
Actifs sur retraites et engagements assimilés	5.3	-	1
Actifs d'impôt différé	9.2	626	526
ACTIF NON COURANT		7 679	6 116
Stocks nets	4.4	1 393	1 161
Créances clients nettes	4.2	2 462	1 964
Autres créances	4.5.2	427	371
Actifs d'impôt exigible		38	16
Autres actifs financiers courants	8.1.1	20	25
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3.2	2 359	1 725
Actifs destinés à être cédés	2.2.1.4	-	62
ACTIF COURANT		6 699	5 324
TOTAL ACTIF		14 378	11 440
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital social	10.1.1	239	238
Primes	10.1.2	1 462	1 434
Écarts de conversion	10.1.3	282	245
Réserves consolidées	10.1.4	2 134	1 556
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ		4 117	3 473
Participations ne donnant pas le contrôle	10.1.7	236	219
CAPITAUX PROPRES		4 353	3 692
Provisions pour retraites et engagements assimilés – part à plus d'un an	5.3	983	914
Autres provisions – part à plus d'un an	7.1	351	255
Dettes financières à long terme – part à plus d'un an	8.1.2.1	2 070	1 145
Autres passifs financiers – part à plus d'un an	8.1.1	116	1
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle – part à plus d'un an	8.1.2.2	23	-
Subventions – part à plus d'un an		41	35
Passifs d'impôt différé	9.2	66	39
PASSIF NON COURANT		3 650	2 389
Dettes fournisseurs d'exploitation		3 884	3 224
Provisions pour retraites et engagements assimilés – part à moins d'un an	5.3	89	87
Autres provisions – part à moins d'un an	7.1	300	190
Subventions – part à moins d'un an		18	12
Passifs d'impôt exigible		107	69
Autres dettes		1 128	1 012
Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	8.1.2.1	225	472
Autres passifs financiers – part à moins d'un an	8.1.1	26	90
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle – part à moins d'un an	8.1.2.2	56	39
Crédits à court terme et banques	8.1.2.3	542	128
Passifs destinés à être cédés	2.2.1.4	-	36
PASSIF COURANT		6 375	5 359
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		14 378	11 440

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2016	2015
FLUX DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat de la période		983	774
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence		(61)	(56)
Dividendes nets reçus des sociétés mises en équivalence		43	44
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie ⁽¹⁾	11.1	854	850
Coût de l'endettement financier net		83	84
Charges d'impôt (exigible et différé)		189	106
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		2 091	1 802
Impôts versés		(257)	(190)
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	11.2	56	94
FLUX NETS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 890	1 706
FLUX SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		(483)	(412)
Acquisitions d'immobilisations corporelles ⁽¹⁾		(817)	(684)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		51	10
Variation nette des actifs financiers non courants		(38)	(10)
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	11.3	(630)	(8)
Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises	11.4	(17)	-
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	11.5	22	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS		(1 912)	(1 104)
FLUX SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés aux actionnaires de la Société		(236)	(172)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales intégrées		(27)	(29)
Augmentation de capital		29	-
Vente (rachat) d'actions propres		13	18
Souscriptions d'emprunts à long terme	11.6	1 112	104
Frais et primes liés aux émissions d'emprunt	11.6	(64)	-
Intérêts financiers versés		(63)	(76)
Intérêts financiers reçus		5	6
Remboursements effectués sur emprunts à long terme	11.6	(469)	(90)
Acquisitions ou rachat de participations sans prise de contrôle	11.7	(24)	(3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		276	(242)
INCIDENCE DES VARIATIONS DES TAUX DE CHANGE		(34)	(3)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		220	357
TRÉSORERIE NETTE AU 1^{ER} JANVIER		1 597	1 240
TRÉSORERIE NETTE EN FIN D'EXERCICE		1 817	1 597
Dont :			
■ Trésorerie et équivalents de trésorerie		2 359	1 725
■ Crédits à court terme et banques		(542)	(128)

(1) Pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, le tableau des flux de trésorerie consolidés a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants (cf. Note 11, pages 357 à 359).

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.5 Variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions ⁽¹⁾	(en millions d'euros)	Capital	Primes	Écarts de conversion	Réserves consolidées	Total des capitaux propres retraités		
						Attribuables aux actionnaires de la Société	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
233 301 654	SOLDES AU 1^{ER} JANVIER 2015	238	1 434	145	929	2 746	209	2 955
	Dividende distribué	-	-	-	(172)	(172)	(29)	(201)
2 060 901	Actions propres	-	-	-	18	18	-	18
	Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-
	Paievements en actions	-	-	-	17	17	-	17
	Autres mouvements	-	-	-	(28)	(28)	(12)	(40)
	TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	-	-	-	(165)	(165)	(41)	(206)
	Résultat de l'exercice	-	-	-	729	729	45	774
	Autres éléments du résultat global nets d'impôt	-	-	100	63	163	6	169
	RÉSULTAT GLOBAL	-	-	100	792	892	51	943
235 362 555	SOLDES AU 31 DÉCEMBRE 2015	238	1 434	245	1 556	3 473	219	3 692
	Dividende distribué	-	-	-	(236)	(236)	(27)	(263)
1 784 200	Actions propres	-	-	-	13	13	-	13
755 511	Augmentation de capital ⁽²⁾	1	28	-	-	29	-	29
	Paievements en actions	-	-	-	21	21	-	21
	Options de vente accordées ⁽³⁾	-	-	-	(18)	(18)	(3)	(21)
	Autres mouvements	-	-	-	(25)	(25)	(12)	(37)
	TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	1	28	-	(245)	(216)	(42)	(258)
	Résultat de l'exercice	-	-	-	925	925	58	983
	Autres éléments du résultat global nets d'impôt	-	-	37	(102)	(65)	1	(64)
	RÉSULTAT GLOBAL	-	-	37	823	860	59	919
237 902 266	SOLDES AU 31 DÉCEMBRE 2016	239	1 462	282	2 134	4 117	236	4 353

(1) Le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2015 a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

(2) Les caractéristiques de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 15 novembre 2016 sont détaillées en Note 10.1, page 355.

(3) Ce poste regroupe les variations de juste valeur des dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (cf. Note 8.1.2.2, pages 339 à 340).

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1	Principes comptables	290	Note 7	Autres provisions et passifs éventuels	332
1.1	Référentiel appliqué	290	7.1	Autres provisions	332
1.2	Bases de préparation	292	7.2	Enquêtes de concurrence	333
Note 2	Périmètre de consolidation	293	7.3	Passifs éventuels	334
2.1	Principes comptables liés au périmètre de consolidation	293	Note 8	Financement et instruments financiers	334
2.2	Évolutions du périmètre de consolidation	295	8.1	Actifs et passifs financiers	334
2.3	Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation	299	8.2	Produits et charges financiers	350
Note 3	Information sectorielle	300	8.3	Politique de gestion des risques	351
3.1	Indicateurs clés par Pôle	300	8.4	Engagements hors bilan liés au financement du Groupe	352
3.2	Réconciliation avec les données du Groupe	302	Note 9	Impôts sur les résultats	352
3.3	Informations par zone géographique	302	9.1	Impôts sur les résultats	352
3.4	Chiffre d'affaires par principaux clients	303	9.2	Impôts différés	354
Note 4	Données opérationnelles	303	Note 10	Capitaux propres et résultat par action	355
4.1	Chiffre d'affaires	303	10.1	Capitaux propres	355
4.2	Créances clients	304	10.2	Résultat par action	357
4.3	Marge brute et coût des ventes	305	Note 11	Détail des flux de trésorerie	357
4.4	Stocks	305	11.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	357
4.5	Marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	306	11.2	Variation du besoin en fonds de roulement	358
4.6	Résultat opérationnel et autres produits et charges	311	11.3	Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	358
Note 5	Charges et avantages du personnel	313	11.4	Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises	358
5.1	Effectifs	313	11.5	Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	358
5.2	Avantages du personnel	313	11.6	Souscription et remboursements effectués sur emprunts à long terme	358
5.3	Provisions pour retraites et engagements assimilés	314	11.7	Acquisitions ou rachat de participations sans prise de contrôle	359
5.4	Paiements fondés sur les actions	320	11.8	Cash flow libre et cash flow net	359
5.5	Rémunération des dirigeants (Parties liées)	323	Note 12	Honoraires des Commissaires aux comptes	360
Note 6	Immobilisations incorporelles et corporelles	324	Note 13	Événements postérieurs à la clôture	360
6.1	Goodwill	324	Note 14	Liste des sociétés consolidées	361
6.2	Autres immobilisations incorporelles	325			
6.3	Immobilisations corporelles	326			
6.4	Pertes de valeur sur actifs immobilisés	328			
6.5	Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	331			

Note 1 Principes comptables

Les états financiers consolidés du groupe Valeo pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 comprennent :

- les états financiers de la société Valeo ;
- les états financiers de ses filiales ;
- la quote-part dans l'actif net et dans le résultat des sociétés mises en équivalence (coentreprises et entreprises associées).

Valeo est un groupe indépendant entièrement focalisé sur la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes intégrés et de modules, et de services pour le secteur automobile. Entreprise technologique, Valeo propose des systèmes et équipements innovants permettant la réduction des émissions de CO₂ et le développement de la conduite intuitive. Partenaire de tous les constructeurs dans le monde, le Groupe compte parmi les premiers équipementiers automobile mondiaux.

Valeo est une société de droit français, cotée à la Bourse de Paris, dont le siège social est situé au 43, rue Bayen, 75017 Paris.

Les comptes consolidés de Valeo de l'exercice 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 15 février 2017.

Ils seront soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'International Accounting Standards Board (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne. Le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne est consultable sur le site Internet de la Commission européenne ⁽¹⁾.

Par ailleurs, les états financiers sont complétés par les informations jugées significatives requises par le règlement ANC n° 2016-09.

1.1.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants :

Normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016

Amendements à IAS 19	Régime à prestations définies : contributions des membres du personnel
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2010-2012	Diverses dispositions
Amendements à IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une activité conjointe
Amendements à IAS 16 et IAS 38	Clarifications sur les méthodes d'amortissement acceptables
Amendements à IAS 1	Initiative concernant les informations à fournir
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2012-2014	Diverses dispositions

Ces publications n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

(1) http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

1.1.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2016 et non anticipés par le Groupe

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants :

Normes, amendements et interprétations	Date d'application	Conséquences pour le Groupe
IFRS 15 Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec des clients	1 ^{er} janvier 2018	IFRS 15 remplacera les normes IAS 11, IAS 18 et les interprétations IFRIC et SIC associées sur la reconnaissance des produits des activités ordinaires et introduit un nouveau modèle de comptabilisation de ces produits. Des clarifications de la norme ont été publiées par l'IASB le 12 avril 2016 à la suite de la publication de l'exposé-sondage « Clarification d'IFRS 15 » publié en juillet 2015 ; elles doivent faire l'objet d'une approbation prochaine par l'Union européenne. L'Union européenne a adopté IFRS 15 le 22 septembre 2016. Conjointement avec les Pôles et Valeo Service, Valeo a procédé à une sélection des principales transactions et contrats représentatifs de l'activité actuelle et future du Groupe. Ces transactions et contrats ont fait l'objet d'une analyse au regard du modèle en cinq étapes imposé par la norme afin d'identifier les zones de jugement et les éventuels changements engendrés par son application. Les conclusions de cette analyse préliminaire sont exposées ci-dessous. Elles pourraient être amenées à évoluer en fonction des résultats de l'analyse détaillée en cours. Pour un projet automobile particulier, les trois principales promesses faites par Valeo à un constructeur généralement identifiées dans le cadre de l'analyse préliminaire sont les suivantes : ■ Développement Produit, qui comprend notamment la détermination des spécificités techniques intrinsèques des pièces ainsi que celles liées au process de production associé ; ■ Fourniture des outillages de production, tels que les moules et les autres équipements utilisés pour la production des pièces ; ■ Fourniture des pièces. L'analyse se poursuit afin de déterminer si chacune de ces promesses est distincte et si elles doivent donc être considérées comme des obligations de performance. Par ailleurs, Valeo considère que la promesse contractuelle faite au constructeur de garantie des pièces fournies ne répond pas à la définition d'une obligation de performance distincte car elle ne donne pas lieu à un « service additionnel ». Ainsi, les coûts de garantie continueront d'être reconnus conformément à IAS 37 « Provisions, passif éventuels et actifs éventuels ». Dans le cadre de certains contrats spécifiques, l'examen de la relation avec le client final conduit Valeo à considérer qu'il agit en tant qu'agent et non en tant que principal. Un impact de présentation non quantifié à ce stade sur le résultat consolidé du Groupe a d'ores et déjà été identifié et concerne les contributions reçues de clients sur les frais de développement et les prototypes, qui sont aujourd'hui présentées en réduction des frais de Recherche et Développement nets. Elles devront être dorénavant présentées sur la ligne « Chiffre d'affaires » car elles résultent d'un contrat avec un client en vue d'obtenir, en échange d'une contrepartie, des biens ou des services issus des activités ordinaires du Groupe. Le choix de la méthode de transition n'est pas encore arrêté. Au cours du premier semestre 2017, Valeo procédera à la finalisation des analyses ainsi qu'au chiffrage des impacts liés à l'application de cette nouvelle norme (décalage temporel de reconnaissance de chiffre d'affaires, traitement des activités de préproduction, présentation, informations à communiquer dans les états financiers...).
IFRS 9 Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018	Le 24 juillet 2014, l'IASB a finalisé son projet de remplacement de la norme IAS 39 sur les instruments financiers, en publiant la version complète de la norme IFRS 9. Cette dernière introduit des changements importants par rapport à l'actuelle norme IAS 39 : ■ les dispositions relatives au classement et à l'évaluation des actifs financiers reposeront désormais sur l'analyse conjointe du modèle de gestion de chaque portefeuille d'actifs et des caractéristiques contractuelles des actifs financiers ; ■ le modèle de dépréciation a, quant à lui, abandonné l'approche actuelle basée sur des pertes avérées au profit d'une approche orientée sur les pertes attendues ; ■ le volet couverture enfin comporte de nombreuses avancées significatives en faveur d'un rapprochement comptabilité/politique de gestion des risques de l'entreprise. Le Groupe n'attend pas de modification significative sur le classement et l'évaluation des actifs financiers compte tenu de la nature de ses opérations. Une analyse détaillée du modèle de dépréciation des actifs financiers et notamment des créances clients doit être menée au cours de l'exercice 2017. En effet, le modèle de dépréciation imposé par IFRS 9 basé sur les pertes attendues se traduira par la dépréciation de créances clients non encore échues. Le Groupe estime que les relations de couverture existantes et qualifiées de relation de couverture efficaces répondront toujours aux critères de la comptabilité de couverture sous IFRS 9. Ces conclusions préliminaires sont basées sur les analyses effectuées à date et peuvent être sujettes à évolution au cours de l'exercice 2017.

1.1.3 Normes, amendements et interprétations publiés par l'International Accounting Standards Board (IASB) non encore adoptés par l'Union européenne

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations suivants non encore adoptés par l'Union européenne :

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾	Conséquences pour le Groupe
IFRS 16 Contrats de location	1 ^{er} janvier 2019	Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 « Contrats de location ». IFRS 16 remplacera IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées et viendra supprimer la divergence de traitement comptable qui était précédemment faite entre « contrats de location simple » et « contrats de location financement ». Les preneurs devront comptabiliser tous les contrats de location d'une durée de plus d'un an de manière analogue aux modalités actuellement prévues pour les contrats de location financement par IAS 17 et comptabiliser ainsi un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette représentative de l'obligation de payer ce droit. Au cours de l'exercice 2016, Valeo a engagé le recensement des contrats de location et de leurs principales dispositions au sein de ses filiales avec pour objectif de conduire en 2017 une analyse des incidences qualitatives et quantitatives de cette future nouvelle norme sur les états financiers consolidés du Groupe. À l'issue de cette analyse, le Groupe pourra arrêter les modalités de transition et évaluer sa capacité à appliquer IFRS 16 de manière anticipée au 1^{er} janvier 2018, en même temps qu'IFRS 15.

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

L'IASB a également publié les textes suivants pour lesquels Valeo n'anticipe pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe :

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IFRS 10 et IAS 28	Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise Date de première application ajournée par l'IASB à une date restant à préciser
Amendements à IAS 12	Impôts sur le résultat : comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes latentes 1 ^{er} janvier 2017
Amendements à IAS 7	Initiative concernant les informations à fournir 1 ^{er} janvier 2017
Amendements à IFRS 2	Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions 1 ^{er} janvier 2018
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014-2016	Diverses dispositions 1 ^{er} janvier 2017/1 ^{er} janvier 2018
Interprétation IFRIC 22	Transactions en devises et paiements d'avance 1 ^{er} janvier 2018

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

1.2 Bases de préparation

Les états financiers sont présentés en euros et sont arrondis au million le plus proche.

La préparation des états financiers nécessite, de la part de Valeo, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact tant sur les montants des actifs et des passifs que sur ceux des produits et des charges. Ces estimations et hypothèses concernent à la fois les risques spécifiques liés au métier d'équipementier automobile, qui sont les risques relatifs aux normes de qualité et de sécurité et les risques plus généraux auxquels le Groupe est exposé du fait de son activité industrielle dans un contexte international.

Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances. Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est possible que les montants définitifs qui figureront dans les futurs états financiers de Valeo soient différents des valeurs actuellement estimées.

Les estimations, les jugements ainsi que les hypothèses présentant un caractère significatif qui ont été retenus par le Groupe pour l'établissement des états financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 portent principalement sur :

- l'évaluation d'actifs incorporels reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs de peiker et Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.1 et 2.2.1.2, pages 295 à 297) ;
- l'évaluation du résultat de cession dégagé à l'occasion de la formation de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive ainsi que la valorisation des options croisées comptabilisées concomitamment (cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298) ;
- les conditions de capitalisation des frais de Recherche et Développement (cf. Note 4.5.1.1, page 306) ;
- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles (cf. Note 6, pages 324 à 332) ;
- l'estimation des provisions, en particulier pour les engagements pour retraites et avantages assimilés et pour les risques liés à la garantie produits (cf. Notes 5.3 et 7.1, respectivement pages 314 et 332) ;
- les perspectives d'utilisation des actifs d'impôts différés (cf. Note 9.2, page 354).

Note 2 Périmètre de consolidation

2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

2.1.1 Principes de consolidation

2.1.1.1 Intégration globale

La méthode de l'intégration globale est appliquée pour la consolidation des états financiers des sociétés dans lesquelles Valeo exerce directement ou indirectement le contrôle. Le contrôle d'une société existe lorsque le Groupe :

- détient le pouvoir sur la société ;
- est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec la société ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir sur les activités jugées pertinentes de la société de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Toutes les transactions significatives entre les filiales consolidées sont éliminées, de même que les résultats internes au Groupe (plus-values, profits sur stocks, dividendes).

Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est exercé.

2.1.1.2 Mise en équivalence des coentreprises et des entreprises associées

Des contrats de partenariat organisent le contrôle d'une société et prévoient un contrôle conjoint d'au moins deux partenaires. Une société de ce type est appelée coentreprise lorsque les partenaires ont des droits sur l'actif net de cette société.

Valeo exerce également une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de la société, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus.

Ces coentreprises et entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Cette méthode consiste à enregistrer, à la date à laquelle la société devient une entreprise associée ou une coentreprise, une participation dans les sociétés mises en équivalence dans l'état de la situation financière consolidée.

Cette participation est initialement comptabilisée au coût d'acquisition. Au cas spécifique d'une perte de contrôle d'une filiale emportant la comptabilisation d'une participation dans une coentreprise ou dans une entreprise associée, le coût initial de cette participation est égal à sa juste valeur à la date de la perte de contrôle conformément à IFRS 10.25.

Elle est ensuite ajustée après la date d'acquisition de la quote-part du Groupe dans le résultat global non distribué de l'entreprise détenue. Ces résultats peuvent être retraités pour une mise en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Le *goodwill* se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées ou de coentreprises est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence.

Les modalités du test de dépréciation des participations dans les sociétés mises en équivalence sont régies par les normes IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ».

Les pertes de valeur susceptibles d'être comptabilisées sur les participations des sociétés mises en équivalence, ainsi que le profit ou la perte lié à la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (lors de la prise de contrôle d'une société mise en équivalence) sont enregistrés sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

2.1.2. Méthodes de conversion

2.1.2.1 Conversion des états financiers libellés en devises étrangères

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros.

Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours de change aux dates de transaction ou en pratique, au cours moyen de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- les gains et pertes latents résultant de la conversion des états financiers des sociétés étrangères sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne « Écarts de conversion ».

2.1.2.2 Transactions en devises étrangères

Cas général

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur au moment de la transaction. Les actifs et passifs monétaires exprimés en devises sont convertis au cours de clôture. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de la transaction.

Les différences de change résultant de la conversion des transactions en devises sont généralement incluses dans le compte de résultat.

Investissement net

Certains prêts et emprunts libellés en devises étrangères sont considérés, en substance, comme faisant partie intégrante de l'investissement net dans une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, lorsque le règlement n'est ni planifié, ni probable dans un avenir prévisible. Les différences de change relatives à ces prêts et emprunts sont comptabilisées en autres éléments du résultat global, dans les écarts de conversion, pour leur montant net d'impôts. Ce traitement spécifique s'applique jusqu'à la date de sortie définitive de l'investissement net ou au moment où le remboursement partiel ou total de ces emprunts ou dettes devient hautement probable.

À compter de la date de déqualification de l'investissement net, les écarts de conversion générés postérieurement à cette même date sont comptabilisés en autres produits et charges financiers dans le compte de résultat consolidé. Les écarts de conversion comptabilisés antérieurement en autres éléments du résultat global ne sont recyclés en résultat qu'à la date de cession partielle ou totale de la filiale. Le Groupe examine au cas par cas si le remboursement partiel ou total de l'emprunt ou dette constitue une sortie partielle ou totale de la filiale.

2.1.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date de prise de contrôle représente le *goodwill*, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours

ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du *goodwill* s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

Des actifs incorporels peuvent être reconnus au titre des relations clients qui correspondent en substance à des contrats en cours d'exécution à la date de la prise de contrôle et/ou des relations avec des clients réguliers de l'entité acquise (opportunité de conclusion de nouveaux contrats). Ces actifs incorporels sont évalués sur la base de la méthode dite du « surprofit » consistant à considérer que la valeur de l'actif incorporel évalué correspond à la valeur actualisée des flux générés par cet actif, après déduction d'une charge capitalistique permettant de rémunérer les autres actifs mis en œuvre. Des actifs incorporels peuvent être également reconnus au titre des technologies (brevetées ou non). L'évaluation de ces derniers s'opère soit sur la base de la méthode dite des « redevances » ou sur la base de la méthode dite du « coût de remplacement ».

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêt non acquise (participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée :

- soit à sa juste valeur : dans ce cas, un *goodwill* est comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du *goodwill* complet) ;
- soit à sa quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise : dans ce cas, seul un *goodwill* au titre de la part acquise est comptabilisé (méthode du *goodwill* partiel).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés sur la ligne « Autres produits et charges » sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable. Après la date d'acquisition, les changements d'estimation de la juste valeur des ajustements de prix entraînent un ajustement du *goodwill* uniquement s'ils interviennent dans le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition) et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Dans tous les autres cas, le changement est constaté en résultat ou parmi les autres éléments du résultat global selon la norme IFRS appropriée.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du *goodwill* à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe. Le montant des autres éléments

du résultat global précédemment comptabilisé au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle est recyclé en compte de résultat.

2.1.4 Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

En l'absence de changement de contrôle, la variation des transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle sont comptabilisées en capitaux propres. Notamment, lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres consolidés acquise est enregistré en capitaux propres attribuable aux actionnaires de la Société. La valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de l'entité (y compris le *goodwill*) reste inchangée.

2.1.5 Actifs et passifs destinés à être cédés et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs destinés à être cédés » de l'état de la situation financière. Les passifs relatifs à cet actif sont également présentés, le cas échéant, sur la ligne « Passifs destinés à être cédés » de l'état de la situation financière. Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible

de sa valeur comptable et de son prix de vente estimé, diminué des frais liés à la vente. Il ne fait en conséquence plus l'objet d'un amortissement.

Une activité abandonnée représente, selon la norme IFRS 5 une composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- faisant partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ;
- ou une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée intervient au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de ces activités sont alors présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat. Le même traitement est appliqué de manière comparative au compte de résultat de l'exercice précédent.

Dans le cas des actifs qui n'ont pas été classés en activités abandonnées, les éventuelles pertes de valeur et le résultat de cession de ces actifs sont inclus dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.2 Évolutions du périmètre de consolidation

2.2.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2016

2.2.1.1 Acquisitions de peiker

Valeo a annoncé le 21 décembre 2015 l'acquisition de l'entreprise allemande peiker, acteur majeur de la télématique embarquée et de la connectivité. Valeo a ainsi enrichi sa gamme de produits dans le domaine de la connectivité et renforcé son leadership dans le domaine du véhicule autonome et connecté afin d'offrir aux constructeurs automobile de nouveaux systèmes télématiques dotés de fonctions de connectivité à haut débit et de cybersécurité adaptés aux besoins de ce marché en très forte croissance.

Après avoir reçu l'approbation des autorités de la concurrence, Valeo a procédé le 8 mars 2016 à la prise de contrôle de la société peiker pour un prix de 283 millions d'euros. Valeo détient l'intégralité du capital de cette société, consolidée par intégration globale au sein du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite depuis le 1^{er} mars 2016.

L'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs de peiker conformément à IFRS 3 a été effectuée sur une base provisoire au cours de l'exercice 2016. Le montant du *goodwill* provisoire résultant de cette acquisition s'établit à 202 millions d'euros. La valeur du *goodwill* s'explique principalement par les synergies opérationnelles attendues dans le domaine de la télématique embarquée et de la connectivité notamment attribuables à l'amélioration de la performance industrielle et de l'efficacité des réseaux Achat, Logistique et Recherche et Développement de la Société.

Les principaux impacts liés à cette acquisition sont les suivants :

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2016	Allocation Décembre 2016
PRIX D'ACQUISITION	299	283
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	164	164
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(105)	(105)
Technologie ⁽¹⁾	-	38
Relation clients ⁽²⁾	-	34
Relation clients sur contrats déficitaires	-	(28)
Dettes fiscales	-	(21)
Autres réévaluations à la juste valeur individuellement non significatives	-	(1)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	59	81
GOODWILL PROVISoire ISSU DE L'ACQUISITION	240	202

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2016	Allocation Décembre 2016
Trésorerie nette acquise	6	6
Contrepartie versée	(299)	(299)
Complément de prix	-	(5)
Frais d'acquisition décaissés sur la période	(3)	(3)
Flux de trésorerie net provenant de l'acquisition	(296)	(301)

(1) La technologie est principalement amortie sur 8 ans.

(2) La relation clients est amortie sur 11 ans.

Peiker contribue au chiffre d'affaires du Groupe pour 266 millions d'euros sur l'exercice 2016.

2.2.1.2 Acquisition de Spheros

Le 23 décembre 2015, Valeo a annoncé la signature d'un accord avec Deutsche Beteiligungs AG. (DBAG) en vue de l'acquisition de la société Spheros, leader mondial des systèmes d'air conditionné pour autobus. La société Spheros fournit grâce à son leadership technologique les principaux constructeurs de bus, ainsi que les opérateurs de flottes. Elle dispose d'un réseau mondial de ventes et s'appuie sur une empreinte industrielle très large avec des usines en Allemagne, en Finlande, en Turquie, aux États-Unis, au Brésil, en Chine et en Inde.

Par cette acquisition, Valeo entend étendre le champ de ses activités Thermiques au marché des autobus, très dynamique. Elle s'inscrit dans la stratégie affirmée du Groupe visant à identifier de nouveaux leviers de croissance, notamment dans le domaine de la réduction des émissions de CO₂.

Après avoir reçu l'approbation des autorités de la concurrence, Valeo a procédé, le 31 mars 2016, à la prise de contrôle de Spheros qui est consolidée par intégration globale dans les états financiers consolidés du Groupe depuis le 1^{er} avril 2016. Spheros est rattachée au Pôle Systèmes Thermiques.

L'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs de Spheros conformément à IFRS 3 a été effectuée sur une base provisoire au cours de l'exercice 2016. Le montant du *goodwill* provisoire résultant de cette acquisition s'établit à 249 millions d'euros. La valeur du *goodwill* s'explique principalement par les synergies opérationnelles et fiscales attendues.

Les principaux impacts liés à cette acquisition sont les suivants :

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2016	Allocation Décembre 2016
PRIX D'ACQUISITION	255	256
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	127	127
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(154)	(154)
Relation clients ⁽¹⁾	-	41
Technologie ⁽²⁾	-	13
Impôts différés	-	(10)
Autres réévaluations à la juste valeur individuellement non significatives	-	(10)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	(27)	7
GOODWILL PROVISoire ISSU DE L'ACQUISITION	282	249

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2016	Allocation Décembre 2016
Trésorerie nette acquise	(58)	(66)
Contrepartie versée	(255)	(255)
Complément de prix	-	(1)
Frais d'acquisition décaissés sur la période	(1)	(4)
Flux de trésorerie net provenant de l'acquisition	(314)	(326)

(1) La relation clients est amortie sur 12 ans.

(2) La technologie est amortie sur 8 ans.

Spheros contribue au chiffre d'affaires du Groupe pour 184 millions d'euros sur l'exercice 2016.

2.2.1.3 Création d'une société en partenariat avec Siemens dans les Systèmes de propulsion haute tension

Valeo a annoncé le 18 avril 2016 un projet de création d'une *joint venture* à 50/50 avec Siemens, spécialisée dans les Systèmes de propulsion haute tension, projet qui a été approuvé par les autorités compétentes le 30 septembre 2016.

Créée le 1^{er} décembre 2016, la *joint venture* « Valeo Siemens eAutomotive » a pour objectif de devenir un acteur clé sur le marché en pleine croissance de l'électrification des véhicules. Valeo et Siemens ont ainsi mis en commun leurs compétences en vue de proposer une gamme complète et innovante de composants et systèmes haute tension (supérieure à 60V) destinés à tous les types de véhicules électriques (hybrides, hybrides rechargeables et électriques) : moteurs électriques, chargeurs embarqués, onduleurs, convertisseurs DC/DC.

Valeo a apporté ses activités d'électronique de puissance haute tension (chargeurs embarqués, onduleurs, convertisseurs DC/DC), qui emploie quelques 200 personnes, dont 90 en France. Les systèmes de propulsion d'une tension inférieure à 60V ne feront pas partie du périmètre de la nouvelle entité. Siemens a apporté sa division Systèmes de propulsion pour véhicules électriques (moteurs électriques, onduleurs), qui compte environ 500 personnes, dont 370 en Allemagne et 130 en Chine.

Conformément aux critères énoncés par IFRS 5, les actifs et passifs relatifs aux activités Systèmes de propulsion haute tension figuraient en actifs et passifs destinés à être cédés dans l'état de situation financière consolidée au 30 juin 2016 à hauteur de respectivement 64 millions d'euros et

15 millions d'euros. Ce reclassement s'était accompagné d'un arrêt des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles dédiées à cette activité.

L'actif net de 75 millions d'euros relatif aux activités Systèmes de propulsion haute tension, y compris une quote-part de *goodwill* alloué à cette activité, a été apporté le 1^{er} décembre 2016 à la *joint venture*. En contrepartie de ses apports, Valeo a reçu 50 % du capital de la coentreprise « Valeo Siemens eAutomotive » ; ces titres ont été reconnus pour 241 millions d'euros, montant égal à leur juste valeur, sur la ligne « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Le Groupe a comptabilisé cet apport à une coentreprise conformément aux dispositions d'IFRS 10. La perte de contrôle des actifs et passifs s'est donc traduite par (i) une décomptabilisation de ces derniers de l'état de la situation financière consolidée, (ii) la comptabilisation à sa juste valeur de la participation reçue dans la coentreprise nouvellement formée et (iii) la comptabilisation d'un résultat de cession égal à la différence entre la juste valeur des titres reçus et la valeur nette comptable des actifs et passifs décomptabilisés du fait de leur perte de contrôle. Ce résultat de cession a été reconnu pour son montant intégral sur la ligne « Autres produits et charges » et il correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif net cédé par Valeo et la juste valeur de la participation mise en équivalence. Le produit global de cette opération incluant le résultat de cession, la valorisation des options croisées ainsi que les frais liés à la transaction, est de 159 millions d'euros, reconnu en « Autres produits et charges » (cf. Note 4.6.2, pages 311 à 312).

En l'absence de données observables directement ou indirectement sur un marché coté, Valeo a utilisé une technique d'évaluation basée sur les flux de trésorerie actualisés reposant sur le plan d'affaires 2016-2020 établi conjointement avec Siemens lors des négociations en vue de la création de la coentreprise. La juste valeur de la participation mise en équivalence correspond à la quote-part de Valeo y compris une fraction des synergies attendues. Les principales hypothèses

non observables retenues sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 11,5 % ;
- une valeur terminale, calculée sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %. Ce taux, identique à celui retenu pour les tests de perte de valeur, est en ligne avec le taux de croissance moyen à long terme du secteur d'activité.

Cette technique de valorisation est de niveau 3.

Les conséquences des variations des hypothèses clés sur la juste valeur de la participation mise en équivalence sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Juste Valeur	Impacts sur la juste valeur		
	Sur la base des hypothèses 2016	WACC à 12,5 % (+ 1 pt)	Taux de croissance à l'infini à 1 % (- 0,5 pt)	Combinaison des deux facteurs
Juste valeur de la participation mise en équivalence	241	(32)	(13)	(43)

Par ailleurs, dans le cadre de la création de la coentreprise, Siemens a consenti à Valeo une option d'achat et Valeo a consenti une option de vente à Siemens. Ces options ont été valorisées sur la base d'une approche probabiliste par un expert indépendant à respectivement 35 et 37 millions d'euros (cf. Note 8.1.4.4, page 348).

2.2.1.4 Cession de l'activité Contrôle Moteur

Le 27 juillet 2015, Valeo avait annoncé son projet de vendre son activité Contrôle Moteur, appartenant au Pôle Systèmes de Propulsion. Ce projet de cession, engagé au cours du premier semestre 2015, s'est conclu au cours du second semestre 2015 par la signature d'un contrat de cession. La réalisation de cette vente est intervenue le 29 février 2016.

En conséquence, conformément aux critères énoncés par IFRS 5, les actifs et passifs rattachés à cette activité avaient été classés en actifs et passifs destinés à être cédés dans l'état de la situation financière consolidée publiée au 30 juin 2015 et au 31 décembre 2015. Valeo avait comptabilisé ainsi ce groupe d'actifs et de passifs, sa valeur comptable étant recouverte principalement par le biais d'une transaction plutôt que par une utilisation continue. Ce reclassement en actifs et passifs destinés à être cédés, à hauteur de respectivement 69 millions d'euros et de 36 millions d'euros au 31 décembre 2015, s'était accompagné d'un arrêt des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles dédiées à cette activité.

Sur le premier semestre 2016 jusqu'à la date de cession, l'activité Contrôle Moteur a contribué au chiffre d'affaires du Groupe pour 10 millions d'euros (52 millions sur l'exercice 2015).

Par ailleurs, la détermination du résultat de cession final a conduit à reconnaître un produit de 1 million d'euros en « Autres produits et charges » par rapport au résultat de cession estimé au 31 décembre 2015 ; ce produit est principalement lié au recyclage des écarts de conversion.

Cette cession, après prise en compte de la trésorerie cédée, a entraîné un encaissement net de 27 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2016.

2.2.1.5 Prise de participation au capital de la société CloudMade

Le 10 novembre 2016, Valeo a annoncé une prise de participation de 50 % au capital de CloudMade, société spécialisée dans le développement de solutions intelligentes et innovantes pour l'automobile (*machine learning*) basées sur le traitement des données de masse, dans le but d'améliorer et de personnaliser le confort et la sécurité du conducteur et de ses passagers.

Valeo exerce un contrôle conjoint sur la société CloudMade, qui est donc comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe à compter du 10 novembre 2016. CloudMade est rattachée au Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite.

Cette prise de participation a entraîné un décaissement de 16 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2016.

2.2.1.6 Rachat d'intérêts minoritaires sur Valeo Unisia Transmissions

Le 30 septembre 2016, Valeo a acquis la participation de 34 % d'Hitachi dans le capital de Valeo Unisia Transmissions K.K pour un montant de 24 millions d'euros et détient désormais 100 % des parts de Valeo Unisia Transmissions K.K.

Cette acquisition n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe dans la mesure où cette société était précédemment contrôlée par Valeo et consolidée selon la méthode de l'intégration globale.

2.2.1.7 Autres opérations de l'exercice n'ayant pas d'effet sur le périmètre au 31 décembre 2016

Acquisition de FTE automotive

Valeo a annoncé le 2 juin 2016 la signature d'un accord avec Bain Capital Private Equity, le propriétaire de FTE automotive,

en vue du rachat de la totalité de la société, pour une valeur d'entreprise de 819,3 millions d'euros, correspondant à un multiple d'EBITDA estimé de huit fois pour l'année 2016.

Basé en Allemagne, FTE automotive est leader dans la production d'actionneurs pour systèmes d'embrayages et de transmissions. L'acquisition de FTE automotive, dont les portefeuilles de produits et de clients sont fortement complémentaires de ceux de Valeo, permettra au Groupe d'étendre son offre de systèmes d'actionneurs hydrauliques actifs, un marché stratégique à forte croissance, tiré par l'essor des transmissions à double embrayage et des véhicules hybrides. FTE automotive contribuera également à renforcer l'activité deuxième monte de Valeo. Forte d'une empreinte industrielle diversifiée dans huit pays, dont l'Allemagne, la République tchèque, la Slovaquie, le Mexique et la Chine, l'entreprise emploie 3 700 collaborateurs.

Les autorités brésiliennes de la concurrence ont approuvé l'opération le 3 novembre 2016.

Au terme de son examen en Phase 1, la Commission européenne a exprimé des doutes à propos de cette transaction. Après concertation avec la Commission européenne, et en accord avec Bain Capital, Valeo a décidé de retirer sa notification auprès de la Commission et de notifier de nouveau dans les meilleurs délais afin d'obtenir l'autorisation d'acquiescer FTE et de finaliser la transaction au cours de l'année 2017.

Lancement d'une offre publique d'achat sur les actions d'Ichikoh

Le 22 novembre 2016, Valeo a lancé une offre publique d'achat sur les actions de la société Ichikoh, cotée sur le premier marché de la bourse de Tokyo, dans le but de prendre le contrôle de cette société. Valeo était entré au capital d'Ichikoh le 27 avril 2000 et détient, au 31 décembre 2016, 31,58 % du capital. Ichikoh est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence sur l'exercice 2016.

Valeo proposait un prix de 408 yens japonais par titre dans le cadre de cette offre publique qui était conditionnée à l'obtention d'au moins 50,09 % du capital d'Ichikoh (compte tenu des actions déjà détenues par Valeo) et assortie d'un plafond fixé à 55,08 % du capital d'Ichikoh afin de maintenir la liquidité du titre, qui restera coté à Tokyo.

À l'issue de cette offre publique qui a débuté le 24 novembre 2016 et s'est clôturée le 12 janvier 2017, Valeo a annoncé que 32 383 612 titres ont été apportés par les actionnaires. Le nombre de titres présentés ayant été supérieur au nombre maximal de titres fixé dans l'offre, une réduction proportionnelle d'environ 30,26 % des titres présentés sera appliquée par les intermédiaires financiers.

Le 12 décembre 2016, Valeo avait par ailleurs annoncé avoir obtenu l'approbation des autorités de la concurrence concernées, levant ainsi cette condition à l'opération.

À l'issue du règlement livraison intervenu le 20 janvier 2017 conséquemment à l'offre publique d'achat lancée par Valeo, le Groupe détient 55,08 % du capital d'Ichikoh et contrôle le leader japonais de l'éclairage automobile. Ichikoh sera consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017.

Cette acquisition n'a pas d'incidence comptable au 31 décembre 2016. Eu égard à la date de prise de contrôle, elle fera l'objet d'une évaluation provisoire conformément aux dispositions d'IFRS 3 pour les acquisitions par étapes au cours du premier semestre 2017.

2.2.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2015

2.2.2.1 Réorganisation des activités Systèmes d'Essuyage en Chine

Le 16 juin 2015, un avenant à l'accord de partenariat signé entre STEC et Valeo avait modifié l'organisation des activités Systèmes d'Essuyage du Groupe en Chine. Suite à cet avenant, STEC et Valeo détiennent respectivement 27 % et 73 % dans la société Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd., contre précédemment 45 % et 55 %.

Par ailleurs, un mécanisme d'options croisées avait été mis en place sur la participation détenue par STEC dans la société Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd. :

- option d'achat par Valeo de la participation détenue par STEC dans Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd ;
- option de vente consentie à STEC qui lui permet de vendre toute sa participation dans Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd à Valeo pour un prix de vente calculé à partir d'un multiple de l'EBITDA.

Suite à la levée de toutes les conditions suspensives, cet accord était effectif au 31 décembre 2015. Aussi, le Groupe avait reconnu une dette financière à hauteur de 39 millions d'euros pour valoriser l'option de vente consentie à STEC. La reconnaissance de cette dette financière avait conduit à constater une diminution des participations ne donnant pas le contrôle afférentes pour un montant de 16 millions d'euros et une diminution des réserves consolidées – Part du Groupe à hauteur de 23 millions d'euros. Les options étant exerçables à tout moment pendant 10 ans, cette dette avait été classée en passif courant dans la situation financière consolidée.

La dette liée à l'option de vente accordée à STEC a fait l'objet d'une réévaluation à sa juste valeur au 31 décembre 2016 (cf. Note 8.1.2.2, page 339).

2.3 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

2.3.1 Engagements donnés

2.3.1.1 Engagement de rachat sur Detroit Thermal Systems

Valeo et V. Johnson Entreprises ont formé la société Detroit Thermal Systems en 2012. Au 31 décembre 2016, Valeo et V. Johnson Entreprises en sont actionnaires respectivement à hauteur de 49 % et 51 %.

V. Johnson Entreprises dispose d'une option de vente exerçable selon des conditions qui ne sont liées ni à l'évolution du pourcentage de détention ni à un niveau de résultat. Cette option serait notamment exerçable si Valeo ne pouvait contribuer au financement de la société ou encore en cas

de cession de tout ou partie de sa participation à un tiers. S'il y a exercice de l'option, c'est la totalité des titres détenus par V. Johnson Entreprises qui sera vendue à Valeo et le prix sera déterminé selon les dispositions prévues dans l'accord régissant la gouvernance de la société.

Le Groupe a revu ces clauses conditionnelles d'exercice de cette option au regard des circonstances actuelles et considère qu'elles sont conditionnées à la survenance d'événements jugés improbables. Aucun passif n'a donc été comptabilisé à ce titre.

2.3.1.2 Autres engagements donnés

Les autres engagements correspondent aux garanties accordées par Valeo dans le cadre des opérations de cession. Ils s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2015, et comprennent essentiellement ceux donnés dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens (cf. Note 2.2.1.3, page 297) et ceux donnés dans le

cadre de la vente de l'activité Contrôle Moteur (cf. Note 2.2.1.4, page 298). Les engagements donnés lors de la vente de l'activité Mécanisme d'accès ont expiré sur l'exercice.

2.3.2 Engagements reçus

Les engagements reçus s'élèvent à 327 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 (28 millions d'euros au 31 décembre 2015) et correspondent aux garanties reçues par Valeo dans le cadre de ses opérations d'acquisition. La variation sur l'exercice s'explique principalement par les garanties de passifs reçues dans le cadre des acquisitions de la période, à savoir Spheros, peiker, et CloudMade (cf. respectivement Notes 2.2.1.2, 2.2.1.1 et 2.2.1.5, respectivement pages 296, 295 et 298). Par ailleurs, dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens, Valeo a reçu un engagement réciproque à celui donné.

Note 3 Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée ci-après est fondée sur le reporting interne utilisé par la Direction Générale pour évaluer les performances et allouer les ressources aux différents secteurs. La Direction Générale représente le principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8.

Les secteurs retenus, au nombre de quatre, correspondent à l'organisation du Groupe par Pôle. Il n'y a pas eu de regroupement de secteurs opérationnels.

Les quatre Pôles définis comme secteurs opérationnels sont les suivants :

- **Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite** – il est composé de trois Groupes de Produits : Aide à la conduite, Contrôles intérieurs et Véhicules connectés. Centré sur l'expérience utilisateur, il développe un portefeuille de solutions contribuant à une mobilité intuitive plus sûre, plus connectée et écologique à travers des interfaces innovantes entre le conducteur, le véhicule et son environnement ;
- **Pôle Systèmes de Propulsion** – il est composé de quatre Groupes de Produits : Systèmes électriques, Systèmes de transmission, Systèmes de moteur à combustion et Électronique et est organisé autour de trois activités : l'électrification, l'automatisation de la transmission et le moteur propre. Il développe des solutions de propulsion innovantes conçues pour réduire les émissions de CO₂ et la consommation de carburant tout en préservant les performances et le plaisir de conduite ;
- **Pôle Systèmes Thermiques** – il est composé de cinq Groupes de Produits : Systèmes thermiques habitacle, Systèmes thermiques du groupe motopropulseur, Systèmes thermiques compresseur, Systèmes thermiques face-avant et Systèmes thermiques bus. Il développe et fabrique des systèmes, des

modules et des composants assurant la gestion de l'énergie thermique du groupe motopropulseur ainsi que le confort dans l'habitacle, durant toutes les phases d'utilisation du véhicule et pour tous les types de motorisation ;

- **Pôle Systèmes de Visibilité** – il est composé de deux Groupes de Produits : Systèmes d'éclairage et Systèmes d'essuyage. La mission du Pôle est de concevoir et de produire des systèmes performants et innovants qui accompagnent le conducteur et ses passagers par tous temps, de jour comme de nuit, et dans leurs différentes activités à bord du véhicule.

Chacun de ces Pôles a également la responsabilité de la production et d'une partie de la distribution des produits du domaine de la rechange. Aussi les résultats de Valeo Service, qui ne vend quasi exclusivement que des produits fabriqués par le Groupe, sont intégrés dans chacun des Pôles.

À ces quatre Pôles s'ajoutent les holdings, les activités cédées ainsi que des éliminations entre les quatre secteurs opérationnels classés dans une rubrique « Autres ».

3.1 Indicateurs clés par Pôle

La définition de l'EBITDA a été modifiée sur l'exercice afin d'exclure le produit reconnu sur l'exercice dans la marge opérationnelle afférent aux subventions publiques sur actifs non courants.

Les indicateurs clés par Pôle présentés dans les tableaux ci-après sont les suivants :

- le chiffre d'affaires ;
- l'EBITDA qui correspond (i) à la marge opérationnelle avant amortissements, pertes de valeur (comprises dans la marge opérationnelle) et effet des subventions publiques sur actifs non courants, et (ii) aux dividendes nets reçus des sociétés mises en équivalence ;
- les frais de Recherche et de Développement nets ;
- les investissements corporels et incorporels ;
- les actifs sectoriels qui sont constitués des immobilisations corporelles et incorporelles (y compris les *goodwill*), des participations dans les sociétés mises en équivalence et des stocks.

Année 2016

(en millions d'euros)	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Systèmes de Propulsion	Systèmes Thermiques	Systèmes de Visibilité	Autres	Total
Chiffre d'affaires :						
■ du secteur (hors Groupe)	3 343	3 975	4 622	4 545	34	16 519
■ vente intersecteurs (Groupe)	20	52	23	104	(199)	-
EBITDA	496	534	463	645	6	2 144
Frais de Recherche et Développement nets	(334)	(183)	(184)	(235)	(20)	(956)
Investissements corporels et incorporels de l'exercice	342	357	302	330	30	1 361
Actifs sectoriels	1 981	2 107	2 024	2 028	83	8 223

Année 2015

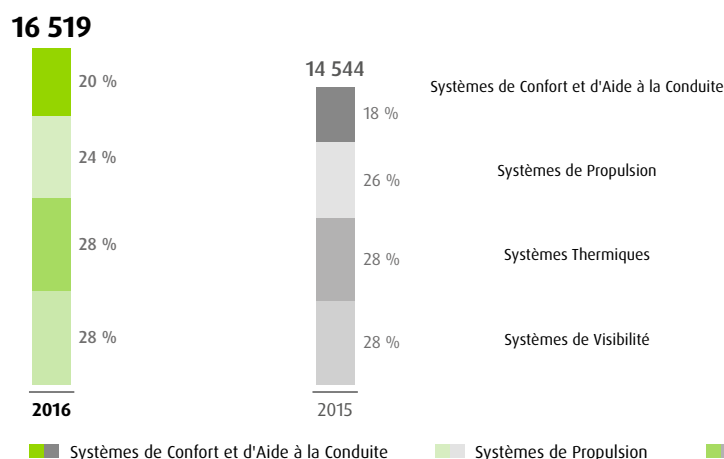
(en millions d'euros)	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Systèmes de Propulsion	Systèmes Thermiques	Systèmes de Visibilité	Autres	Total
Chiffre d'affaires :						
■ du secteur (hors Groupe)	2 702	3 706	4 032	4 073	31	14 544
■ vente intersecteurs (Groupe)	18	56	42	112	(228)	-
EBITDA ⁽¹⁾	394	482	435	519	11	1 841
Frais de Recherche et Développement nets	(254)	(167)	(148)	(216)	(12)	(797)
Investissements corporels et incorporels de l'exercice	306	278	244	266	31	1 125
Actifs sectoriels	1 454	1 815	1 498	1 850	78	6 695

(1) L'EBITDA a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA.

Données sectorielles

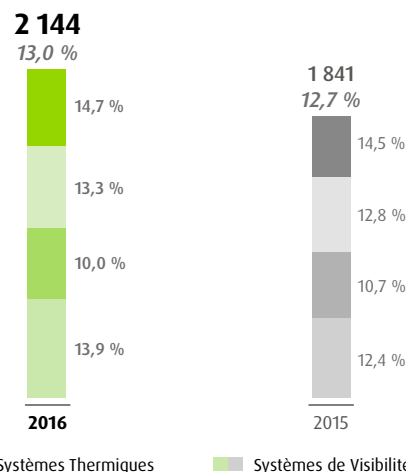
Répartition du chiffre d'affaires par Pôle d'activité (incluant les ventes intersecteurs)

(en % du chiffre d'affaires total et en millions d'euros)



EBITDA par Pôle d'activité ⁽¹⁾

(en % du chiffre d'affaires total et en millions d'euros)



(1) L'EBITDA a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA.

3.2 Réconciliation avec les données du Groupe

L'EBITDA se réconcilie avec la marge opérationnelle du Groupe de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015 ⁽²⁾
Marge opérationnelle	1 273	1 060
Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles et pertes de valeur ⁽¹⁾	841	743
Effet des subventions publiques sur actifs non courants reconnu au compte de résultat	(13)	(6)
Dividendes versés par les sociétés mises en équivalence	43	44
EBITDA	2 144	1 841

(1) Uniquement pertes de valeurs comprises dans la marge opérationnelle.

(2) L'EBITDA a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte de la nouvelle définition de l'EBITDA (cf. Note 3.1, page 301).

Cet indicateur est utilisé par la Direction pour suivre et contrôler les performances des Pôles et pour décider de l'allocation des ressources.

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante avec le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs sectoriels	8 223	6 695
Créances clients	2 462	1 964
Autres créances	427	371
Actifs d'impôt exigible	38	16
Actifs financiers	2 602	1 806
Actifs d'impôts différés	626	526
Actifs destinés à être cédés ⁽¹⁾	-	62
TOTAL DES ACTIFS DU GROUPE	14 378	11 440

(1) À fin décembre 2015, les actifs destinés à être cédés correspondent aux actifs de l'activité Contrôle Moteur (cf. Note 2.2.1.4, page 298).

3.3 Informations par zone géographique

Les actifs non courants comprennent les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles (hors *goodwill*) et les participations dans les entreprises associées. Les *goodwill* ne peuvent être ventilés par zone géographique dans la mesure où ils sont alloués aux Pôles qui appartiennent à plusieurs zones.

Année 2016

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires externe par zone de commercialisation	Chiffre d'affaires par zone de production	Actifs non courants
France	1 278	2 985	672
Autres pays d'Europe et Afrique	6 984	5 757	1 844
Amérique du Nord	3 452	3 453	730
Amérique du Sud	393	337	58
Asie	4 412	4 711	1 604
Éliminations	-	(724)	-
TOTAL	16 519	16 519	4 908

Année 2015

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires externe par zone de commercialisation	Chiffre d'affaires par zone de production	Actifs non courants
France	1 174	2 899	694
Autres pays d'Europe et Afrique	6 109	4 791	1 277
Amérique du Nord	3 085	3 066	629
Amérique du Sud	351	298	37
Asie	3 825	4 107	1 447
Éliminations	-	(617)	-
TOTAL	14 544	14 544	4 084

3.4 Chiffre d'affaires par principaux clients

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, le groupe Valeo réalise 29,1 % de son chiffre d'affaires avec deux constructeurs automobile mondiaux, chacun représentant individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2015, deux constructeurs automobile mondiaux représentaient individuellement plus de 10 % et globalement 29,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Note 4 Données opérationnelles

4.1 Chiffre d'affaires

Conformément à IAS 18, le chiffre d'affaires inclut essentiellement les ventes de produits finis, ainsi que l'ensemble des revenus sur outillages. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue, net des rabais, remises et ristournes éventuels et hors TVA et autres taxes. Le chiffre d'affaires est enregistré à la date à laquelle le Groupe a transféré à l'acheteur l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété et n'est plus impliqué ni dans la gestion, ni dans le contrôle effectif des biens cédés :

- pour les produits finis, la reconnaissance du chiffre d'affaires s'effectue en respectant les incoterms de ventes prévus contractuellement ;

- pour les outillages, si le Groupe conserve le contrôle des avantages économiques futurs et des risques liés aux outillages, les éventuelles contributions reçues des clients sont reconnues sur la durée de vie industrielle du projet dans la limite de 4 ans. Dans le cas contraire, le chiffre d'affaires est reconnu lors du démarrage de la production en série du projet.

Les baisses de prix octroyées en avance aux constructeurs sont différées dans l'état de la situation financière consolidée lors de leur paiement puis reconnues linéairement au compte de résultat en déduction du chiffre d'affaires à compter de la date de démarrage de la production en série.

Le chiffre d'affaires du groupe Valeo s'élève à 16 519 millions d'euros en 2016, contre 14 544 millions d'euros en 2015, soit une hausse de 13,6 %.

L'évolution des taux de change a un effet défavorable de 0,9 % principalement lié à la dépréciation du renminbi chinois ; les variations de périmètre de l'exercice ont un effet favorable de 3,1 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires consolidé progresse de 11,4 % entre les exercices 2015 et 2016.

4.2 Créances clients

Les créances clients sont des actifs financiers courants, initialement enregistrées à la juste valeur et ultérieurement au coût amorti diminué des pertes de valeur éventuelles. La juste valeur des créances clients est assimilée à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à 3 mois.

Les créances clients peuvent, le cas échéant, faire l'objet d'une dépréciation. Les pertes de valeur sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte. Les dépréciations sont évaluées en tenant compte de l'historique des pertes sur créances, de l'antériorité des créances et d'une estimation détaillée des risques. Elle est comptabilisée en résultat opérationnel ou, si elle est liée à un risque de cessation de paiement du débiteur, en autres produits et charges financiers.

Dans le cadre d'opérations récurrentes ou ponctuelles, les créances clients peuvent faire l'objet d'escompte et être cédées à des établissements bancaires. Conformément

aux principes posés par IAS 39 sur la décomptabilisation des actifs financiers, une analyse est alors menée lors de ces opérations pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances et notamment celui du risque de crédit, du risque de retard de paiement et du risque de dilution. Si cet examen met en évidence non seulement le transfert contractuel du droit à recevoir les flux de trésorerie liés aux créances cédées, mais aussi celui de la quasi-totalité des risques et avantages, les créances clients sont décomptabilisées de l'état de la situation financière consolidée et tous les droits créés ou conservés lors du transfert sont reconnus, le cas échéant.

Dans la situation inverse, les créances clients continuent à être comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée et une dette financière est reconnue à hauteur du montant escompté.

Les créances clients se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients brutes	2 486	1 981
Dépréciations	(24)	(17)
Créances clients nettes	2 462	1 964

Au 31 décembre 2016, le premier groupe automobile client de Valeo représente 14 % des créances clients (contre 15 % au 31 décembre 2015).

Le délai de règlement moyen au 31 décembre 2016 est de 47 jours, stable par rapport au 31 décembre 2015.

La politique de gestion du risque de crédit est décrite dans le Chapitre 2, section 2.1.1, « Risque de crédit client », page 74.

L'antériorité des créances commerciales à la date de la clôture s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
 2 486 en 2016 ■ 93,5 % – Non échues ■ 2,9 % – Échues depuis moins d'un mois ■ 2,9 % – Échues depuis plus d'un mois mais moins d'un an ■ 0,7 % – Échues depuis plus d'un an	2 325	1 874
	72	53
	71	45
	18	9
CRÉANCES CLIENTS BRUTES	2 486	1 981

Les montants des créances clients brutes non échues et échues depuis moins d'un mois au 31 décembre 2016 s'établissent respectivement à 2 325 et 72 millions d'euros, soit 96 % du montant total des créances clients brutes (97 % au 31 décembre 2015). Les créances échues sont dépréciées à hauteur de 24 millions d'euros (17 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Le montant des créances cédées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2016, pour lesquelles la quasi-totalité des risques et avantages a été transférée et qui ne figurent donc

plus à l'actif de l'état de la situation financière, représente 301 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 306 millions d'euros au 31 décembre 2015. Sur ces 301 millions d'euros, 98 millions d'euros correspondent à des opérations de cession conduites de manière récurrente (83 millions d'euros au 31 décembre 2015). Le coût financier lié à ces opérations, comptabilisé en coût de l'endettement financier net, s'élève à environ 3 millions d'euros sur 2016 (montant stable par rapport à celui enregistré en 2015).

4.3 Marge brute et coût des ventes

La marge brute est définie comme la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des ventes.

Le coût des ventes inclut, le cas échéant, les indemnités d'assurance relatives à des sinistres intervenus dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe. Il peut s'agir de crises qualité ou de dommages aux biens. Un produit d'assurance

est enregistré au compte de résultat à la date du sinistre, s'il est démontré que les dommages sont couverts par une police d'assurance en cours de validité. Si ce droit est conditionné à la réalisation ultérieure de réparations ou à l'acquisition de nouveaux actifs (indemnité conditionnelle), le produit y afférent doit être reconnu au moment où interviennent les réparations ou acquisitions précitées.

La marge brute sur la période s'élève à 3 020 millions d'euros, soit 18,3 % du chiffre d'affaires contre 17,7 % en 2015.

Le coût des ventes se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
 (13 499) en 2016 58,6 % ⁽¹⁾ – Consommation matières 12,0 % ⁽¹⁾ – Main-d'œuvre 8,2 % ⁽¹⁾ – Coûts directs et frais généraux de production 2,9 % ⁽¹⁾ – Amortissements ⁽²⁾ Coût des ventes	(9 681) (1 975) (1 358) (485) (13 499)	(8 510) (1 806) (1 209) (446) (11 971)

(1) En % du chiffre d'affaires.

(2) Ce montant n'inclut pas les amortissements sur les frais de développement capitalisés comptabilisés en frais de Recherche et Développement. Il inclut l'impact des subventions publiques sur les actifs non courants de production (hors Recherche et Développement) reconnu au compte de résultat sur l'exercice.

4.4 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du coût ou de la valeur nette de réalisation. Des dépréciations sont constituées lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure au prix de revient.

Les stocks de matières premières ou marchandises sont valorisés au coût d'achat.

Les stocks de produits finis et les en-cours de production sont valorisés à leur coût de production. Ce coût de production comprend le coût des matières et fournitures mises en œuvre, de la main-d'œuvre de production, des autres frais directs de production et des frais indirects d'usine, à l'exclusion des frais généraux ne contribuant pas à la production. Ces coûts sont déterminés par référence

à la méthode « Premier Entré, Premier Sorti » (*First In, First Out*) et, compte tenu de la rotation des stocks, sont proches des derniers prix de revient.

Les outillages de production, spécifiques à un projet, font l'objet d'une analyse économique de la relation contractuelle avec le constructeur afin de déterminer à qui revient le contrôle des avantages économiques futurs et les risques liés à ces équipements. Ils sont immobilisés dans l'état de la situation financière du Groupe (cf. Note 6.3 sur les immobilisations corporelles, page 326) lorsque ce contrôle revient à Valeo ou comptabilisés en stocks (jusqu'à leur cession) dans le cas contraire. La perte éventuelle sur le contrat d'outillage (correspondant à l'écart entre la contribution du client et le prix de revient de l'outillage) est provisionnée dès qu'elle est connue.

Au 31 décembre 2016, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Matières premières	622	(98)	524	396
En-cours de production	147	(15)	132	107
Produits finis, marchandises	524	(89)	435	388
Outillages spécifiques	308	(6)	302	270
Stocks nets	1 601	(208)	1 393	1 161

Au 31 décembre 2016, les dépréciations sur stocks et en-cours s'élèvent à 208 millions d'euros (168 millions d'euros au 31 décembre 2015) avec des dotations nettes de reprises d'un

montant de 29 millions d'euros sur la période. Sur l'exercice 2015, les dotations nettes pour dépréciation des stocks s'établissaient à 16 millions d'euros.

4.5 Marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

La marge opérationnelle correspond à la marge brute diminuée des frais de Recherche et de Développement nets ainsi que des frais commerciaux et administratifs.

La marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, la marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 1 334 millions d'euros, soit 8,1 % du chiffre d'affaires contre 7,7 % en 2015.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est de 61 millions d'euros sur l'exercice 2016, contre 56 millions d'euros au titre de l'exercice 2015. Le détail est explicité en Note 4.5.3, pages 308 à 311.

4.5.1 Frais de Recherche et Développement

4.5.1.1 Coûts de développement capitalisés

Le processus d'innovation peut s'analyser en une activité de recherche et une activité de développement. La recherche est l'activité qui permet d'acquérir des connaissances scientifiques ou des techniques nouvelles. Le développement est l'application des résultats de la recherche en vue de la réalisation des produits, avant le commencement de leur production commerciale.

Les coûts liés à la recherche sont comptabilisés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les frais de développement sont, quant à eux, immobilisés dès lors que le Groupe est en mesure de démontrer :

- son intention ainsi que sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, qui se matérialisent notamment par l'obtention d'une lettre de nomination du client sur le projet ;
- que l'actif incorporel générera des avantages économiques futurs d'une valeur supérieure à sa valeur nette comptable, qui s'analyse notamment par une marge prévisionnelle du projet suffisante ;

- et que le coût de cet actif incorporel peut être évalué de façon fiable.

Les frais de développement inscrits à l'actif de l'état de la situation financière correspondent donc à des projets d'application spécifique à un client donné, reposant sur des standards génériques validés ou sur des technologies déjà appliquées en production. Ces projets font l'objet d'une analyse au cas par cas afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux critères de capitalisation énoncés ci-dessus. Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit sont enregistrés dans les charges de la période. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

Les frais de développement immobilisés sont ensuite amortis selon la méthode linéaire sur une durée maximale de 4 ans à compter de la date de démarrage de la production en série.

Les variations des coûts de développements capitalisés sur les exercices 2016 et 2015 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016	2015
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER	1 973	1 792
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 080)	(1 026)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	893	766
Capitalisations	437	364
Cessions	(36)	-
Variations de périmètre	-	-
Pertes de valeur	(20)	(8)
Dotations aux amortissements	(238)	(193)
Écarts de conversion	-	13
Reclassements	(43)	(49)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	993	893

Les reclassements effectués au 31 décembre 2016 correspondent essentiellement au classement en actifs destinés à être cédés des immobilisations incorporelles apportées dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens (cf. Note 2.2.1.3, page 297). Ceux effectués au 31 décembre 2015 correspondaient essentiellement au classement en actifs destinés à être cédés des immobilisations incorporelles liées à l'activité Contrôle Moteur (cf. Note 2.2.1.4, page 298).

4.5.1.2 Frais de Recherche et Développement nets

Les frais de Recherche et de Développement nets sont constitués des coûts encourus sur la période, y compris les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés, minorés des contributions reçues de clients sur les frais de développement, des ventes de prototypes, des crédits d'impôt recherche et de la quote-part rapportée au résultat des subventions accordées au Groupe pour la Recherche et le Développement. Les contributions reçues

des clients et subventions reçues sont enregistrées en résultat en fonction de l'avancement des dépenses des projets auxquels ces aides se rapportent. Les contributions reçues des clients, relatives à des projets dont les coûts de développement sont capitalisés, sont différées et rapportées au compte de résultat sur la période de commercialisation des produits correspondants dans la limite de 4 ans.

Les frais de Recherche et Développement nets se décomposent comme suit sur les exercices 2015 et 2016 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Frais de Recherche et Développement bruts	(1 596)	(1 307)
Contributions reçues et subventions	456	353
Frais de développement immobilisés	437	364
Amortissements et pertes de valeur des frais de développement immobilisés	(253)	(207)
Frais de recherche et développement nets	(956)	(797)

En 2016, le Groupe a continué à intensifier ses efforts en matière de Recherche et Développement pour répondre à l'augmentation très significative de son carnet de commandes au cours des dernières années et à une stratégie axée sur des produits technologiques innovants.

Le Crédit d'Impôt Recherche en France dont le calcul est basé sur certaines dépenses de recherche relatives à des projets jugés « éligibles » est payé par l'État, quelle que soit la situation de l'entité au regard de l'impôt sur les sociétés : si la société bénéficiaire du Crédit d'Impôt Recherche est redevable de l'impôt sur les sociétés, ce crédit sera imputé sur l'impôt à payer ; à défaut, il sera remboursé par l'État

dans un délai de 3 ans. Le Crédit d'Impôt Recherche, ou tout autre dispositif fiscal similaire dans d'autres juridictions, n'entre donc pas dans le champ d'application de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et est comptabilisé en diminution des frais de Recherche et Développement dans la marge opérationnelle du Groupe au rythme où les coûts financés sont reconnus au compte de résultat.

Le Crédit d'Impôt Recherche en France correspond à un produit de 55 millions d'euros sur l'exercice 2016 (51 millions d'euros au cours de l'exercice 2015).

4.5.2 Autres créances

De manière analogue aux créances clients, les créances de Crédit d'Impôt Recherche ou de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (cf. Note 5.2, page 313) peuvent faire l'objet d'une opération d'escompte et être cédées à des établissements bancaires. Par analogie, les principes posés par IAS 39 sur la décomptabilisation des actifs financiers s'appliquent. Une analyse est alors conduite pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances. Si cet examen met en évidence le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages, ces créances sont décomptabilisées de l'état de la situation financière consolidée. Dans la situation inverse, elles continuent à être comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée et une dette financière est reconnue pour le montant escompté.

Au 31 décembre 2016, les créances de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi au titre des années 2013, 2014, 2015 et 2016 ainsi que les créances 2013, 2014, et 2015 de Crédit d'Impôt Recherche de la France ne figurent plus dans l'état de la situation financière consolidée ; seule subsiste la créance estimée 2016 de Crédit d'Impôt Recherche pour 55 millions d'euros.

En effet, ces créances ont fait l'objet de cessions :

- le 19 juin 2014 pour les créances de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi et du Crédit d'Impôt Recherche 2013 (à hauteur respectivement de 10 millions d'euros et de 55 millions d'euros) ;
- le 16 décembre 2014 pour la créance de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2014 (pour 15 millions d'euros) ;
- le 26 juin 2015 pour la créance de Crédit d'Impôt Recherche 2014 (pour 56 millions) ;
- le 18 décembre 2015 pour la créance de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2015 (pour 15 millions d'euros) ;
- le 22 juin 2016 pour la créance de Crédit d'Impôt Recherche 2015 (pour 54 millions) ;
- le 21 décembre 2016 pour la créance de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2016 (pour 15 millions d'euros).

Le coût de ces cessions, comptabilisé en coût de l'endettement financier net sur l'exercice, s'élève à 1 million d'euros pour le Groupe contre un peu moins de 3 millions pour l'exercice 2015.

Au 31 décembre 2015, seule subsistait dans l'état de la situation financière consolidée la créance estimée 2015 de Crédit d'Impôt Recherche pour 51 millions d'euros.

4.5.3 Entreprises associées et coentreprises

4.5.3.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2016	2015
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	27	21
Quote-part dans les résultats des coentreprises	34	35
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	61	56

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des coentreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont rattachées à un de ses quatre secteurs opérationnels. Elles sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8

et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent. De ce fait, le Groupe estime qu'il est pertinent de classer au sein de la marge opérationnelle la quote-part dans les résultats de ses sociétés mises en équivalence.

Quote-part dans les résultats des entreprises associées

(en millions d'euros)	2016	2015
Ichikoh Industries Limited	22	8
Detroit Thermal Systems	5	13
Valeo Pyeong Hwa Metals Co. Ltd	-	-
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	27	21

Ichikoh Industries Limited, dans laquelle Valeo détient une participation à hauteur de 31,6 %, est une société cotée à la Bourse de Tokyo dont la clôture de l'exercice est fixée au 31 mars. Les états financiers de cette entreprise associée utilisés pour l'application de la méthode de mise en équivalence sont établis à une date différente de celle des états financiers

consolidés. Cet écart entre la date de clôture de l'entreprise associée et celle du Groupe est de 3 mois, comme l'autorise IAS 28 révisée. Sur l'exercice 2016, cette quote-part correspond à une période de 12 mois comprise entre le 1^{er} octobre 2015 et le 30 septembre 2016 (identique sur 2015).

Le 24 novembre 2016, Valeo a lancé une offre publique d'achat sur Ichikoh qui s'est clôturée le 12 janvier 2017 et à l'issue de laquelle Valeo a pris le contrôle de la société japonaise. Ichikoh sera consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017 (cf. Note 2.2.1.7, page 299).

Quote-part dans les résultats des coentreprises

(en millions d'euros)	2016	2015
Quote-part dans les résultats		
■ Coentreprises chinoises	37	34
■ Autres coentreprises	(3)	1
Quote-part dans les résultats des coentreprises	34	35

4.5.3.2 Participations dans les sociétés mises en équivalence

Participations dans les entreprises associées

L'évolution du poste « Participations dans les entreprises associées » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 1^{ER} JANVIER	74	55
Résultat des entreprises associées	27	21
Distribution de dividendes	(8)	(7)
Modifications de périmètre	-	-
Écarts de conversion	(3)	3
Autres mouvements	(4)	2
Entreprises associées au 31 décembre	86	74

Les participations dans les entreprises associées sont détaillées ci-après :

	Pourcentage d'intérêt (en pourcentage)		Valeur de mise en équivalence (en millions d'euros)	
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Ichikoh Industries Limited	31,6	31,6	67	53
Detroit Thermal Systems	49,0	49,0	20	22
Valeo Pyeong Hwa Metals Co. Ltd ⁽¹⁾	49,0	49,0	(1)	(1)
Participations dans les entreprises associées			86	74

(1) La participation dans Valeo Pyeong Hwa Metals Co. Ltd est classée en Autres passifs financiers – part à plus d'un an.

Au 31 décembre 2016, la valorisation boursière des titres détenus par le groupe Valeo dans la société Ichikoh Industries Limited (société cotée à la Bourse de Tokyo) est de 93 millions d'euros (55 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Participations dans les coentreprises

L'évolution du poste « Participations dans les coentreprises » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
COENTREPRISES AU 1^{ER} JANVIER	117	112
Résultat des coentreprises	34	35
Distribution de dividendes	(35)	(37)
Modifications de périmètre	260	-
Autres mouvements	1	-
Écarts de conversion	(4)	7
COENTREPRISES AU 31 DÉCEMBRE	373	117

Les participations dans les coentreprises sont essentiellement constituées par les coentreprises chinoises à hauteur de 111 millions d'euros (stable par rapport au 31 décembre 2015) et par les coentreprises créées avec Siemens au cours de l'exercice 2016 (cf. Note 2.2.1.3, page 297).

L'effet périmètre s'explique par les coentreprises créées sur la période avec Siemens ainsi que par la prise de participation au capital de CloudMade (cf. Note 2.2.1.5, page 298).

4.5.3.3 Données des sociétés mises en équivalence

Les données sont présentées à 100 % et en normes IFRS.

Les données des sociétés mises en équivalence sont données de manière agrégée en raison du caractère individuellement non significatif de chaque entité.

Entreprises associées

Les données financières des entreprises associées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants	426	380
Actifs courants	408	344
Passifs non courants	290	272
Passifs courants	358	305

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	1 151	973
Charges opérationnelles	(1 066)	(909)

Coentreprises

Les données financières des coentreprises sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants	403	133
Actifs courants	465	299
Passifs non courants	48	23
Passifs courants	408	250

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	749	711
Charges opérationnelles	(670)	(630)

4.5.3.4 Transactions avec les entreprises mises en équivalence (parties liées)

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées et les coentreprises. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

Transactions avec les entreprises associées

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances d'exploitation	9	5
Dettes d'exploitation	15	8
Dettes financières nettes (trésorerie)	11	11

(en millions d'euros)	2016	2015
Ventes de marchandises et services rendus	34	24
Achats de marchandises et services reçus	(67)	(48)

Transactions avec les coentreprises

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances d'exploitation	21	13
Dettes d'exploitation	17	3
Dettes financières nettes (trésorerie)	10	10

(en millions d'euros)	2016	2015
Ventes de marchandises et services rendus	24	22
Achats de marchandises et services reçus	(10)	(8)

4.6 Résultat opérationnel et autres produits et charges

4.6.1 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des charges autres que :

- les produits et charges d'intérêts ;
- les autres produits et charges financiers ;
- les impôts sur les résultats.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, le résultat opérationnel y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 1 301 millions d'euros, contre 999 millions d'euros en 2015.

4.6.2 Autres produits et charges

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges ».

Cette ligne inclut principalement :

- les frais de transactions et les plus ou moins-values liés à l'évolution du périmètre de consolidation ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe (sont ainsi exclues les charges relatives aux litiges liés à la qualité des produits vendus, aux clients, aux fournisseurs ou à des pertes de contrat) ;
- les charges liées aux plans de restructuration ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des unités génératrices de trésorerie (UGT) et des *goodwill*.

Sur les exercices 2015 et 2016, les autres produits et charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2016	2015
Frais de transactions et plus/moins-values liés aux évolutions du périmètre de consolidation :	4.6.2.1		
■ Frais d'acquisition		(14)	(5)
■ Cession de l'activité Contrôle Moteur		1	(8)
■ Produit lié à la création de la coentreprise avec Siemens net des frais		159	-
Litiges :	4.6.2.2		
■ Enquêtes de concurrence		(99)	(2)
■ Autres litiges		(3)	(7)
Plans de restructuration	4.6.2.3	(16)	(69)
Perte de valeur sur actifs immobilisés	4.6.2.4	(61)	(27)
Autres éléments		-	1
Autres produits et charges		(33)	(117)

4.6.2.1 Frais de transactions et plus/moins-values liés aux évolutions du périmètre de consolidation

Les frais d'acquisitions reconnus sur l'exercice clos au 31 décembre 2016 sont principalement liés aux opérations intervenues sur la période dont notamment les opérations d'acquisition des sociétés peiker et Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.1 et 2.2.1.2, respectivement pages 295 et 296), et le projet d'acquisition de FTE Automotive (cf. Note 2.2.1.7, page 298).

Par ailleurs, la détermination du résultat de cession final de l'activité Contrôle Moteur (cf. Note 2.2.1.4, page 298) a conduit à reconnaître un produit de 1 million d'euros après la perte de valeur de 8 millions d'euros qui avait été reconnue sur la période close au 31 décembre 2015.

Enfin, la création de la coentreprise avec Siemens a généré un produit de cession de 159 millions d'euros net des frais et de l'impact des options croisées reconnues. Le produit de cession correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif net cédé par Valeo et la juste valeur de la participation mise en équivalence (cf. Note 2.2.1.3, page 297).

4.6.2.2 Litiges

Fin juillet 2011, des enquêtes de concurrence ont été engagées à l'encontre de divers équipementiers automobile dont Valeo par les autorités de la concurrence américaines et européennes, dans les secteurs des équipements et systèmes produits pour l'industrie automobile.

Sur l'exercice 2016, ce poste inclut essentiellement les incidences de ces enquêtes (cf. Note 7.2, page 333).

Sur l'exercice 2015, il incluait essentiellement les frais des conseils juridiques relatifs à ces enquêtes.

4.6.2.3 Plans de restructuration

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, les coûts de restructuration incluent essentiellement des charges liées à un plan d'arrêt progressif d'activité dans une usine espagnole

annoncé en 2015, les incidences d'un plan de départs au Japon annoncé sur le second semestre 2016, et d'un plan de réduction d'activité dans une usine en France annoncé au cours du premier semestre 2016 ainsi que celles des plans de départ en préretraite de certains sites en Allemagne.

Ces effets sont partiellement compensés à hauteur de 8 millions d'euros par l'effet du programme de sortie en capital (ou « *Lump-sum program* ») aux États-Unis, net des frais administratifs (cf. Note 5.3.4, page 317).

Les coûts de restructuration 2015 d'un montant de 69 millions d'euros comprenaient principalement des coûts liés aux plans de départ en préretraite de certains sites en Allemagne, les charges relatives à un plan d'arrêt progressif d'activité dans une usine espagnole, un nouveau plan de réduction d'effectifs en Amérique du Sud, un plan de réorganisation des activités européennes de Recherche et Développement du Groupe de Produits Essuyage, ainsi qu'un plan de départs au Japon.

4.6.2.4 Perte de valeur sur actifs immobilisés

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, les tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ont conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur sur l'unité génératrice de trésorerie Groupe de Produits Compresseurs à hauteur de 49 millions d'euros, ainsi que d'une perte de valeur de 12 millions d'euros sur le Groupe de Produits Électronique (cf. Note 6.4, pages 328 à 331).

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2015, le Groupe avait reconnu une dépréciation à caractère exceptionnel à hauteur de 42 millions d'euros sur des actifs au Brésil et en Argentine, partiellement compensée par la reprise de la perte de valeur précédemment constatée sur le Groupe de Produits Électronique habitacle à hauteur de 8 millions d'euros et celle constatée sur des immobilisations corporelles spécifiques d'un site du Groupe de Produits Systèmes de Transmission pour 7 millions d'euros.

Note 5 Charges et avantages du personnel

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe, incluant les effectifs intérimaires, sont les suivants.

	2016	2015
Effectifs totaux au 31 décembre	91 800	82 800
Effectifs moyens sur l'exercice	89 125	82 125

5.2 Avantages du personnel

Les avantages du personnel sont évalués conformément à la norme IAS 19 révisée, applicable depuis le 1^{er} janvier 2014. Ils se décomposent entre avantages à court terme et avantages à long terme.

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et autres avantages (autres que les indemnités de fin de contrat) payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants.

Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les avantages à long terme couvrent deux catégories d'avantages au personnel :

- les avantages postérieurs à l'emploi qui incluent notamment les indemnités de départ à la retraite, les compléments de retraite ainsi que la couverture de certains frais médicaux pour les retraités et préretraités ;

- les autres avantages à long terme (pendant l'emploi) qui recouvrent principalement les médailles du travail.

Les différents avantages offerts à chaque employé dépendent des législations locales, conventions ou accords en vigueur dans chaque société du Groupe.

Ces avantages se caractérisent de deux manières :

- les régimes dits à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation de l'employeur est limitée au versement régulier de cotisations ; ils sont enregistrés en charge sur la base des appels à cotisation ;
- les régimes dits à prestations définies par lesquels l'employeur garantit un niveau futur de prestations. Une obligation (cf. Note 5.3, page 314) est alors comptabilisée au passif de l'état de la situation financière.

Le compte de résultat présente les frais de personnel par destination. Ils comprennent notamment les éléments suivants :

(en millions d'euros)	2016	2015
Traitements et salaires ⁽¹⁾	2 727	2 447
Charges sociales	531	492
Paievements en actions	21	18
Charges de retraite des régimes à cotisations définies	83	78
TOTAL	3 362	3 035

(1) Effectifs intérimaires inclus.

En France, le Groupe bénéficie du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) dont le calcul est basé sur une partie des rémunérations versées aux salariés des entreprises françaises. Ce crédit d'impôt est payé par l'État, quelle que soit la situation de l'entité au regard de l'impôt sur les sociétés : il est remboursé par l'État dans un délai de trois ans si l'entité ne paye pas d'impôt sur les sociétés.

Il n'entre donc pas dans le champ d'application de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ». Le CICE est comptabilisé en diminution des charges de personnel dans le résultat opérationnel du Groupe et correspond à un produit de 15 millions d'euros sur l'exercice 2016, stable par rapport à 2015.

Les charges de retraite des régimes à prestations définies sont présentées dans la Note 5.3, page 314.

Les provisions pour plans de restructuration et litiges sociaux sont présentées dans la Note 7.1, pages 332 à 333.

5.3 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Comme indiqué en Note 5.2, page 313, les avantages à long-terme pour les plans à prestations définies créent une obligation comptabilisée en provision pour retraites et engagements assimilés.

La provision pour retraites est égale à la valeur actualisée des obligations diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. Un excédent d'actif n'est comptabilisé que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe.

La provision pour les autres avantages à long terme est quant à elle égale à la valeur actualisée des obligations. Les coûts attendus de ces avantages sont comptabilisés en charges de personnel tout au long de la période d'activité du salarié dans l'entreprise.

La détermination de ces provisions repose sur des évaluations effectuées par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaire de fin de carrière. Ces évaluations intègrent aussi bien des hypothèses macroéconomiques propres à chaque pays dans lesquels le Groupe opère (taux d'actualisation, croissance des salaires, évolution des dépenses de santé) que démographiques (taux de rotation des effectifs, âge de départ en retraite, espérance de vie).

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie sur des durées équivalentes à celles des engagements à la date d'évaluation.

Des écarts actuariels sont générés lorsque des différences sont constatées entre les données réelles et les prévisions effectuées antérieurement, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles. Dans le cas d'avantages à long terme pendant l'emploi, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en résultat. En revanche, en ce qui concerne les avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels générés sont comptabilisés dans l'état du résultat global, nets d'impôts différés.

Les coûts des services passés, résultant de l'adoption d'un nouveau régime ou de la modification d'un régime existant à prestations définies, sont immédiatement comptabilisés en résultat.

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- les coûts des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute réduction ou liquidation de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

5.3.1 Description des régimes

Le Groupe a mis en place un nombre important de régimes à prestations définies au bénéfice d'une majorité de salariés et d'anciens salariés. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, présence ou non d'actifs de financement) varient en fonction des lois et des réglementations applicables dans chaque pays où travaillent les salariés. 94 % des provisions au 31 décembre 2016 sont liées aux engagements postérieurs à l'emploi, les 6 % restants correspondant à d'autres avantages à long terme.

Les principaux régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent :

- des services de retraite complémentaire en Allemagne, aux États-Unis, au Japon et au Royaume-Uni qui s'ajoutent aux régimes nationaux :

Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Certains régimes sont préfinancés, en raison des contraintes légales locales (États-Unis/Corée du Sud/Royaume-Uni) ou d'une volonté de l'entreprise lors de la création du plan (Japon).

La plupart des plans aux États-Unis sont désormais figés et ne donnent droit aujourd'hui à aucun avantage supplémentaire ;

- des indemnités de fin de carrière en France ou de cessation de service en Corée du Sud, au Mexique ou en Italie :

Ce sont des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment soit de son départ à la retraite (cas de la France), soit de son départ de la société quelle que soit la raison de ce départ (départ à la retraite, départ volontaire ou licenciement) comme c'est le cas en Corée du Sud, au Mexique ou en Italie ;

- des plans de couverture maladie pendant la période de retraite aux États-Unis :

Valeo contribue en effet financièrement aux régimes de remboursement de frais médicaux et d'assurance-vie pour certains salariés retraités aux États-Unis. Ces plans ne sont pas couverts par des actifs de financement et sont tous aujourd'hui figés (le dernier plan a été gelé au 1^{er} janvier 2012). Pour les participants au régime qui continuent de travailler pour le Groupe, aucun avantage supplémentaire n'est donc accordé au titre de ces régimes depuis cette date ;

- des plans de retraites supplémentaires pour certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont un seul plan est encore actif depuis le 1^{er} janvier 2010 et qui concerne les « Cadres hors catégorie » de Valeo ; la part spécifique des engagements relatifs aux dirigeants du Groupe est détaillée en Note 5.5, page 323.

La durée moyenne de ces principaux régimes et les effectifs inclus dans ces plans par zone géographique sont les suivants au 31 décembre 2016 :

	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
Employés actifs salariés Valeo	12 303	16 850	7 600	8 100	44 853
Employés actifs ayant quitté le Groupe	-	1 840	1 880	2	3 722
Retraités	9	4 100	4 600	170	8 879
Effectifs totaux	12 312	22 790	14 080	8 272	57 454
Duration moyenne des régimes postérieurs à l'emploi (en nombre d'années)	12	22	12	8	15

À cela s'ajoutent d'autres avantages à long terme sous forme principalement de médailles du travail ou gratifications d'ancienneté en France, en Allemagne, en Corée du Sud et au Japon.

Tous ces régimes sont comptabilisés conformément à la méthode décrite ci-dessus.

5.3.2 Hypothèses actuarielles

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, le Groupe a conservé, pour la détermination des taux d'actualisation, les indices de référence qu'il utilisait les années précédentes.

Les taux retenus, pour les pays dont les engagements sont les plus significatifs, sont les suivants :

Pays	Indice de référence (en %)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Zone euro	iBoxx Euro-Corporate AA 10 ans et plus	1,8	2,2
Royaume-Uni	iBoxx E-Corporate AA 15 ans et plus	2,55	4,0
États-Unis	iBoxx \$-Corporate AA 10 ans et plus	3,9	4,3
Japon	Obligation d'État à 10 ans	0,3	0,9
Corée du Sud	Obligation d'État à 10 ans	2,8	2,7

Le taux moyen pondéré de progression des salaires à long terme est autour de 3,2 % au 31 décembre 2016, en hausse par rapport au 31 décembre 2015.

Le taux de croissance des frais médicaux aux États-Unis retenu pour l'évaluation des principaux engagements est de 8,0 % au 31 décembre 2016, puis diminue pour atteindre 5 % en 2032. Cette hypothèse n'a pas évolué par rapport à l'exercice précédent.

La sensibilité des principaux engagements à une variation de plus ou moins 0,5 point des taux d'actualisation et du taux d'inflation est présentée ci-après en Note 5.3.7, page 319.

5.3.3 Détail et évolution des engagements

Les engagements et provisions se décomposent comme suit par principale zone géographique :

Année 2016

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord ⁽²⁾	Asie	Total
Valeur actuelle des engagements non couverts par des actifs	221	478	113	49	861
Valeur actuelle des engagements couverts par des actifs	41	114	455	111	721
Valeur de marché des actifs investis	(7)	(80)	(334)	(89)	(510)
Provisions constituées au 31 décembre 2016	255	512	234	71	1 072
Effectifs permanents au 31 décembre 2016 ⁽¹⁾	12 176	25 611	11 965	15 141	64 893

(1) Les effectifs permanents présentés n'incluent pas ceux de l'Amérique du Sud pour lesquels aucun engagement n'est comptabilisé au titre des retraites et autres avantages à long terme. Les engagements en Amérique du Nord sont forts au regard des effectifs permanents du Groupe dans cette zone, car une part significative est liée à des retraités ou d'anciens salariés qui ont quitté le Groupe.

(2) Les engagements non couverts par des actifs en Amérique du Nord incluent notamment des plans médicaux aux États-Unis à hauteur de 88 millions d'euros.

Année 2015

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord ⁽²⁾	Asie	Total
Valeur actuelle des engagements non couverts par des actifs	207	430	110	46	793
Valeur actuelle des engagements couverts par des actifs	39	97	494	103	733
Valeur de marché des actifs investis	(10)	(78)	(354)	(84)	(526)
Provisions constituées au 31 décembre 2015	236	449	250	65	1 000
Effectifs permanents au 31 décembre 2015 ⁽¹⁾	12 129	22 178	10 357	12 998	57 662

(1) Les effectifs permanents présentés n'incluent pas ceux de l'Amérique du Sud pour lesquels aucun engagement n'est comptabilisé au titre des retraites et autres avantages à long terme. Les engagements en Amérique du Nord sont forts au regard des effectifs permanents du Groupe dans cette zone, car une part significative est liée à des retraités ou d'anciens salariés qui ont quitté le Groupe.

(2) Les engagements non couverts par des actifs en Amérique du Nord incluent notamment des plans médicaux aux États-Unis à hauteur de 86 millions d'euros.

L'évolution des engagements par grande zone géographique sur les exercices 2015 et 2016 est détaillée dans les tableaux suivants :

Année 2016

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2016	246	527	604	149	1 526
Écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	14	68	18	4	104
Prestations versées	(24)	(16)	(88)	(15)	(143)
Écarts de conversion	-	(14)	17	5	8
Variations de périmètre ⁽¹⁾	-	2	1	-	3
Charges/(produits) de l'exercice :	26	25	16	17	84
■ Coût des services rendus	18	17	3	14	52
■ Charge d'intérêts	5	13	25	3	46
■ Autres ⁽²⁾	3	(5)	(12)	-	(14)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2016	262	592	568	160	1 582

(1) Les variations de périmètre de l'exercice sont liées aux acquisitions de peiker et Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.1 et 2.2.1.2, respectivement pages 295 et 296).

(2) La ligne « Autres » comprend principalement les écarts actuariels reconnus immédiatement au compte de résultat ainsi que les effets des coûts des services passés et profits sur liquidation.

Sur l'exercice 2016, les pertes actuarielles de 104 millions d'euros correspondent principalement aux conséquences de la baisse des taux d'actualisation dans les pays de la zone euro et aux États-Unis. Par ailleurs, sur le second semestre 2016, un programme de sortie en capital d'une durée limitée

(ou « *Lump-sum program* ») a été proposé aux participants éligibles des quatre plans de retraite aux États-Unis, générant un produit de 12 millions d'euros lié à la liquidation des obligations vis-à-vis des participants ayant participé au programme.

Année 2015

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2015	248	563	604	137	1 552
Écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	(4)	(54)	(57)	2	(113)
Prestations versées	(16)	(17)	(37)	(17)	(87)
Écarts de conversion	-	5	68	10	83
Reclassements	(1)	-	-	-	(1)
Charges/(produits) de l'exercice :	19	30	26	17	92
■ Coût des services rendus	17	18	2	14	51
■ Charge d'intérêts	4	12	25	2	43
■ Autres	(2)	-	(1)	1	(2)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015	246	527	604	149	1 526

Sur l'exercice 2015, les gains actuariels de 113 millions d'euros correspondent principalement aux conséquences de la hausse des taux d'actualisation dans les pays de la zone euro et aux États-Unis.

5.3.4 Évolution des provisions

Les variations des provisions, y compris les actifs sur retraites et engagements assimilés, sur les exercices 2016 et 2015 s'expliquent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
PROVISIONS AU 1^{ER} JANVIER 2015	242	491	259	67	1 059
Écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	(4)	(52)	(39)	2	(93)
Utilisation de l'année	(20)	(19)	(11)	(24)	(74)
Écarts de conversion	-	1	29	6	36
Variation de périmètre	(1)	-	-	-	(1)
Charges/(produits) de l'exercice :	19	28	12	14	73
■ Coût des services rendus	17	18	2	14	51
■ Charge nette d'intérêts	4	9	11	1	25
■ Autres éléments	(2)	1	(1)	(1)	(3)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015	236	449	250	65	1 000
Écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	14	59	15	4	92
Utilisation de l'année	(21)	(17)	(40)	(17)	(95)
Écarts de conversion	-	(3)	7	3	7
Variation de périmètre	-	2	1	-	3
Charges/(produits) de l'exercice :	26	22	1	16	65
■ Coût des services rendus	18	17	3	14	52
■ Charge nette d'intérêts	5	10	10	2	27
■ Autres éléments	3	(5)	(12)	-	(14)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE 2016	255	512	234	71	1 072
Dont part à moins d'un an	19	18	44	8	89

La baisse des charges de l'exercice 2016 relatives aux retraites et autres engagements sociaux s'explique essentiellement par l'effet du programme de sortie en capital d'une durée limitée, lancé aux États-Unis sur le second semestre 2016. Elles s'établissent à 65 millions d'euros, dont notamment 46 millions d'euros ont été comptabilisés en marge opérationnelle,

27 millions d'euros en autres produits et charges financiers et un produit de 8 millions, net des frais administratifs, a été reconnu en « Autres produits et charges » (cf. Note 4.6.2, page 311 à 312), en lien avec le programme de sortie en capital (ou « *Lump-sum program* ») aux États-Unis (cf. Note 5.3.3, page 316).

5.3.5 Détail et évolution des actifs investis

Pour les exercices clos aux 31 décembre 2016 et 2015, la décomposition des actifs de couverture par nature est détaillée dans les tableaux suivants :

Année 2016

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
Banque	-	-	15	38	53
Actions	7	44	195	15	261
Obligations d'État	-	19	62	4	85
Obligations d'entreprises	-	17	62	31	110
Immobilier	-	-	-	1	1
Détail des actifs investis au 31 décembre 2016	7	80	334	89	510

Année 2015

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie ⁽¹⁾	Total
Banque	-	-	1	28	29
Actions	10	44	209	17	280
Obligations d'État	-	18	49	13	80
Obligations d'entreprises	-	16	95	23	134
Immobilier	-	-	-	3	3
Détail des actifs investis au 31 décembre 2015	10	78	354	84	526

(1) Au 31 décembre 2015, un plan au Japon présente une position excédentaire, la juste valeur des actifs du plan étant supérieure à la valeur de l'engagement. Le Groupe a ainsi reconnu un actif financier non courant à hauteur de la situation excédentaire, soit 1 million d'euros, considérant le droit à remboursement comme inconditionnel suite à l'analyse menée conformément aux dispositions d'IFRIC 14.

Ces actifs sont gérés par des sociétés de gestion spécialisées.

Dans le cadre de la gestion du risque lié à ce portefeuille d'actifs, les décisions d'allocation des fonds entre les différentes classes d'actifs (actions, obligations, disponibilités) sont prises par des comités d'investissements ou des *trustees* spécifiques à chaque pays concerné, sur proposition de conseils externes en fonction des perspectives de marché et des caractéristiques

des engagements de retraites. La revue de la pertinence de ces placements et de leurs performances fait l'objet d'un suivi régulier par ces mêmes comités.

En raison de la nature des actifs de couverture, le Groupe n'est pas exposé à des appels de marge sur ses engagements de retraites.

L'évolution de la valeur des actifs de couverture sur les exercices 2016 et 2015 s'explique de la manière suivante :

Année 2016

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2016	10	78	354	84	526
Rendement attendu des fonds	-	3	15	1	19
Contributions versées aux fonds externes	8	4	30	9	51
Prestations versées	(11)	(3)	(29)	(7)	(50)
Écarts actuariels	-	9	3	-	12
Écarts de conversion	-	(11)	10	2	1
Autres mouvements	-	-	(49)	-	(49)
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2016	7	80	334	89	510

La baisse de la juste valeur des actifs investis sur l'exercice 2016 s'explique principalement par le programme de sortie en capital (ou « *Lump-sum program* ») aux États-Unis (cf. Note 5.3.3, page 316). Le rendement effectif des fonds sur l'exercice est un gain de 31 millions d'euros et est à comparer au rendement attendu de 19 millions d'euros, comptabilisé en autres produits et charges financiers. La différence s'explique par 12 millions d'euros de gains actuariels d'expérience. Ces gains ont été

reconnus parmi les autres éléments du résultat global sur l'exercice 2016.

Les contributions versées aux fonds externes se sont élevées à 51 millions d'euros pour l'année 2016, en forte hausse par rapport aux estimations du fait du plan de sortie en capital (ou « *Lump-sum program* ») aux États-Unis, et sont estimées à 29 millions d'euros pour l'année 2017.

Année 2015

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2015	6	72	345	70	493
Rendement attendu des fonds	-	3	14	1	18
Contributions versées aux fonds externes	8	5	3	16	32
Prestations versées	(4)	(3)	(29)	(9)	(45)
Écarts actuariels	-	(2)	(18)	-	(20)
Écarts de conversion	-	3	39	6	48
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2015	10	78	354	84	526

5.3.6 Historique

L'historique de l'engagement, des actifs financiers et des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	2014	2013 ⁽¹⁾	2012 ⁽¹⁾
Engagements	1 582	1 526	1 552	1 146	1 253
Actifs financiers	(510)	(526)	(493)	(368)	(358)
Engagements nets	1 072	1 000	1 059	778	895
(Pertes) et gains actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	(92)	93	(225)	102	(153)

(1) Pour la période close aux 31 décembre 2013 et 2012, les données ont été modifiées par rapport à celles présentées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013 publiés en février 2014, pour tenir compte des incidences liées à l'application des nouvelles normes sur la consolidation, à compter du 1^{er} janvier 2014, de manière rétrospective.

Les pertes actuarielles reconnues en autres éléments du résultat global en 2016 comprennent :

- 102 millions de pertes actuarielles d'hypothèses générées sur les engagements essentiellement liées à la baisse des taux d'actualisation notamment dans la zone euro et aux États-Unis ;
- 2 millions d'euros de pertes actuarielles d'expérience sur les engagements ; et
- 12 millions d'euros de gains actuariels d'expérience sur le rendement des actifs de financement.

5.3.7 Sensibilité des engagements

L'évolution des engagements est sensiblement influencée par les taux d'actualisation ou les taux d'inflation retenus par zone géographique ou par pays.

Ainsi, l'incidence d'une variation de 0,5 point de ces taux sur la valeur de l'engagement au 31 décembre 2016 est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
Taux d'actualisation					
Impact d'une hausse de 0,5 pt	(11)	(61)	(32)	(6)	(110)
Impact d'une baisse de 0,5 pt	16	64	34	6	120
Taux d'inflation salariale					
Impact d'une hausse de 0,5 pt	16	3	1	4	24
Impact d'une baisse de 0,5 pt	(14)	(2)	(1)	(4)	(21)

Le taux d'inflation salariale a une plus faible incidence que le taux d'actualisation sur la valeur des engagements au 31 décembre 2016, notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ceci s'explique par l'existence de plans qui sont aujourd'hui fermés et pour lesquels il ne subsiste que des engagements pour d'anciens salariés du Groupe.

La sensibilité du coût des services rendus 2017 à ces variations de taux est limitée. La variation de 0,5 point du taux d'actualisation générerait une charge supplémentaire de 4 millions d'euros, en cas de baisse du taux et une réduction de la charge de 5 millions d'euros, dans le cas inverse.

Une variation de 1 point du taux de croissance des frais médicaux aux États-Unis n'aurait pas d'incidence significative sur le montant des engagements et sur la charge de l'exercice.

5.3.8 Prestations à verser lors des 10 prochaines années

Les prestations qui devront être versées dans les 10 prochaines années au titre des plans de retraites et assimilés sont estimées comme suit :

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
2017	24	14	36	11	85
2018	8	15	35	15	73
2019	21	15	34	13	83
2020	12	16	34	14	76
2021	11	17	34	13	75
2022/2026	88	94	166	76	424
TOTAL	164	171	339	142	816

5.4 Paiements fondés sur les actions

Certains salariés du Groupe reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres dont le paiement est fondé sur des actions.

Plans d'actions gratuites

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites est estimée sur la base du cours de l'action à la date d'attribution, en tenant compte d'une décote liée aux dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits, et d'une décote d'incessibilité, calculée sur la base de la méthodologie suggérée par le communiqué CNC de décembre 2004.

Pour les plans réglés en instruments de capitaux propres, la charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan. Le nombre d'instruments que Valeo s'attend à remettre aux bénéficiaires inclut l'incidence liée à la rotation des populations concernées par chaque plan. L'attribution finale étant soumise à une condition

de présence, cette charge de personnel est reconnue linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie des capitaux propres.

Plans d'options d'achat d'actions

Les coûts des plans d'options d'achat d'actions sont également comptabilisés en charges de personnel. Cette charge, qui correspond à la juste valeur de l'instrument émis, est étalée sur la période d'acquisition des droits. La juste valeur est déterminée sur la base de modèles d'évaluation adaptés aux caractéristiques des instruments (modèle de Black-Scholes Merton pour les options). Le Groupe réexamine périodiquement le nombre d'options potentiellement exerçables. Le cas échéant, il comptabilise au compte de résultat les conséquences de la révision de ses estimations.

La prise en compte des options d'achat et des actions gratuites dans le calcul du résultat dilué par action est décrite dans la Note 10.2, page 357.

La charge enregistrée en 2016 relative aux plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites s'établit à 21 millions d'euros (18 millions d'euros sur l'exercice 2015).

5.4.1 Plans d'actions gratuites

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites en faveur du personnel du groupe Valeo, autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires, sont les suivantes au 31 décembre 2016 :

Année de mise en place du plan	Nombre d'actions gratuites autorisées ⁽¹⁾	dont accordées sous réserve ⁽²⁾	Nombre d'actions restant à remettre au 31/12/2016	Année d'acquisition ⁽³⁾
2011	980 580	379 440	-	2014/2016
2012	639 420	351 660	104 256	2015/2017
2013	1 421 442	669 942	464 946	2016/2018
2014	970 440	316 770	846 468	2017/2019
2015	957 027	260 805	848 481	2018/2020
2016	1 267 022	573 522	910 662	2019/2021
TOTAL	6 235 931	2 552 139	3 174 813	

(1) Le nombre d'actions gratuites autorisées ainsi que le prix d'exercice de ces actions gratuites ont été modifiés par rapport aux informations présentées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour prendre en compte l'incidence de la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

(2) Ces actions gratuites sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(3) L'année d'acquisition varie selon les pays bénéficiaires du plan.

Les principales données et hypothèses sous-tendant l'évaluation de la juste valeur des plans d'actions gratuites sont les suivantes :

Actions gratuites	2016		2015 ⁽¹⁾	
	France	Autres pays	France	Autres pays
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	46,1	46,1	45,9	45,9
Taux sans risque (en %)	(0,1)	-	0,1	0,3
Taux de dividende (en %)	3,3	-	2,7	-
Juste valeur des instruments de capitaux propres (en euros)	38,9	39,5	40,0	40,2

(1) Le prix de l'action à la date d'attribution et la juste valeur des instruments de capitaux propres ont été modifiés par rapport à ceux présentés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

5.4.2 Plans d'options d'achat d'actions

Les caractéristiques des plans d'achat d'actions en faveur du personnel du groupe Valeo en vigueur au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

Année de mise en place du plan	Nombre d'options autorisées ⁽¹⁾	dont accordées sous réserve ^{(1) (2)}	Prix d'exercice de l'option (en euros) ^{(1) (3)}	Nombre d'actions restant à acquérir au 31/12/2016	Année limite de levée des options
2010	3 000 000	1 834 095	8,02	331 913	2018
2011	878 520	631 110	14,14	117 905	2019
2012	1 101 480	795 690	13,59	376 855	2020
TOTAL	4 980 000	3 260 895		826 673	

(1) Le nombre d'options autorisées ainsi que le prix d'exercice de ces options ont été modifiés par rapport aux informations présentées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour prendre en compte l'incidence de la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

(2) Ces options d'achat d'actions sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(3) Prix d'exercice égal à 100 % de la moyenne des cours de l'action Valeo au titre des 20 jours de cotation précédant le Conseil d'administration attribuant les options d'achat, ou à 100 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société si celui-ci est supérieur au cours de l'action Valeo.

5.4.3 Mouvements des plans d'achat d'actions et d'actions gratuites

Les mouvements sur les plans d'achat d'actions ou d'actions gratuites intervenus sur les années 2016 et 2015 sont les suivants :

Année 2016

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES/ACTIONS GRATUITES À REMETTRE AU 1^{ER} JANVIER 2016 ⁽¹⁾	5 075 178	3,86
Options/actions gratuites attribuées	1 267 022	-
Options/actions gratuites annulées	(480 941)	0,19
Options/actions gratuites échues	(85 374)	8,55
Options exercées/actions gratuites remises	(1 774 399)	5,24
OPTIONS NON EXERCÉES/ACTIONS GRATUITES À REMETTRE AU 31 DÉCEMBRE 2016	4 001 486	2,36
OPTIONS EXERCABLES AU 31 DÉCEMBRE 2016	826 673	11,43

(1) Le nombre d'options et d'actions gratuites ainsi que leur prix d'exercice moyen pondéré ont été modifiés par rapport aux informations présentées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

Année 2015

	Nombre d'options et d'actions gratuites ⁽¹⁾	Prix d'exercice moyen pondéré ⁽¹⁾
OPTIONS NON EXERCÉES/ACTIONS GRATUITES À REMETTRE AU 1^{ER} JANVIER 2015	6 577 773	6,09
Options/actions gratuites attribuées	957 027	-
Options/actions gratuites annulées	(169 944)	1,03
Options/actions gratuites échues	(176 250)	12,27
Options exercées/actions gratuites remises	(2 113 428)	8,58
OPTIONS NON EXERCÉES/ACTIONS GRATUITES À REMETTRE AU 31 DÉCEMBRE 2015	5 075 178	3,86
OPTIONS EXERCABLES AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 660 314	11,78

(1) Le nombre d'options et d'actions gratuites ainsi que leur prix d'exercice moyen pondéré ont été modifiés par rapport aux informations présentées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

5.4.4 Plan d'actionnariat salarié : Shares4U

Dans les pays qui satisfont aux critères d'éligibilité du Groupe et de faisabilité locale, Valeo offre à ses salariés bénéficiaires de l'offre la possibilité de devenir actionnaires grâce à une augmentation de capital spéciale qui leur est réservée.

En 2016, un plan classique a été proposé aux salariés leur permettant de souscrire des actions Valeo (par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise ou en actionnariat direct) à un prix de souscription fixé, le 19 septembre 2016, par le Président-Directeur Général du Groupe sur délégation du Conseil d'administration. Le prix de souscription de 38,12 euros correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Valeo sur les 20 séances de Bourse précédant la date de la décision minoré d'une décote de 20 %. Ces actions sont indisponibles pour une durée de 5 ans (sauf cas de déblocage anticipé prévus par les réglementations locales applicables). Les salariés supportent le risque de variation de valeur du titre par rapport au prix de souscription.

La souscription des actions dans le cadre du PEG (Plan d'Épargne de Groupe) permet aux salariés de bénéficier d'un abondement de leur employeur. En dehors de la France, les salariés se voient attribuer des actions gratuites conditionnelles régies par le règlement du plan d'actions gratuites arrêté par le Groupe. Les actions attribuées gratuitement sont des actions existantes de Valeo rachetées sur le marché.

Au total, 755 511 actions ont été souscrites à un prix de 38,12 euros, soit une augmentation de capital de 29 millions d'euros qui est intervenue le 15 novembre 2016 (cf. Notes 10.1.1.2 et 10.1.2, page 355).

Le coût de ce plan est évalué conformément au communiqué du CNC précité, en prenant en considération l'impossibilité pour le salarié de céder ses titres pendant une durée de 5 ans.

Les hypothèses retenues pour la valorisation des instruments de capitaux propres sont les suivantes :

	2016
Date d'octroi des droits	19 septembre
Prix de référence	47,65 €
Décote faciale	20 %
Prix de souscription	38,12 €
Taux d'emprunt 5 ans in fine du participant	3,87 %
Taux d'intérêt sans risque	(0,105) %
Taux d'emprunt sur titres (repo)	(0,147) %

Le coût total du Shares4U 2016, après prise en compte d'une décote d'incessibilité, s'élève à 14 millions d'euros dont 6 millions reconnus en charges de personnel sur l'exercice (hors charges sociales).

5.5 Rémunération des dirigeants (Parties liées)

Les principaux dirigeants du Groupe incluent le Président-Directeur Général, les administrateurs ainsi que les membres du Comité opérationnel. Ce dernier comité compte 15 membres au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'administration de Valeo a autorisé différentes conventions visant à faire bénéficier le Directeur Général, devenu le Président-Directeur Général après qu'il ait été nommé Président du Conseil d'administration et que les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général aient été réunies, le 18 février 2016 :

- d'une assurance-vie, intervenant en cas de décès, incapacité ou toute conséquence d'accident survenu à l'occasion d'un déplacement professionnel ;
- d'une indemnité de non-concurrence sur une période de 12 mois en cas de départ de la société Valeo. Cette clause, si elle venait à être mise en œuvre, donnerait lieu au paiement d'une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 12 mois de rémunération. Sa mise en œuvre est conditionnée à une décision préalable du Conseil d'administration qui devra se prononcer sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence au moment du départ du Directeur Général, notamment lorsque celui-ci quitte Valeo pour faire valoir ses droits ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite ;

- d'une retraite à prestations définies comportant une possibilité de réversion dans le cas de décès si le bénéficiaire est encore en activité et que l'événement survient après l'âge légal de départ volontaire en retraite. Le montant maximum de retraite additionnelle est de 20 % du salaire de référence. Le salaire de référence prend en compte la rémunération fixe de base et la part de la rémunération variable réellement perçue au cours des périodes postérieures au 1^{er} février 2014. Depuis le 18 février 2016, l'acquisition des droits à retraite additionnelle sous ce régime est soumise à une condition de performance dont la réalisation est évaluée chaque année.

Lors de son accession aux fonctions de Président-Directeur Général, Jacques Aschenbroich a fait part de sa décision de renoncer à l'indemnité de départ dont il aurait pu bénéficier au titre de ses fonctions de Directeur Général, ce dont le Conseil d'administration a pris acte.

Les rémunérations, et autres avantages attribués aux administrateurs ainsi qu'aux membres du Comité opérationnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
AVANTAGES À COURT TERME		
■ Rémunérations fixes, variables, exceptionnelles et autres	13	13
■ Jetons de présence	1	1
Autres avantages		
■ Avantages postérieurs à l'emploi	2	2
■ Rémunérations fondés sur des actions	5	4

Au 31 décembre 2016, les provisions incluses dans l'état de la situation financière du Groupe au titre des engagements de retraites des dirigeants s'élèvent à 14 millions d'euros (15 millions d'euros en 2015).

Note 6 Immobilisations incorporelles et corporelles

6.1 Goodwill

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en Note 2.1.3, page 294.

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation réalisés sur 2015 et 2016 sont décrites en Note 6.4, pages 328 à 331.

Les variations des *goodwill* sur les exercices 2016 et 2015 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016	2015
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	1 450	1 374
Acquisitions de l'exercice	453	2
Cessions de l'exercice	(4)	-
Écarts de conversion	23	74
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 922	1 450
Dont dépréciation au 31 décembre	-	-

L'augmentation des *goodwill* sur l'exercice s'explique principalement par les acquisitions des sociétés peiker (cf. Note 2.2.1.1, page 295) et Spheros (cf. Note 2.2.1.2, page 296) et dans une moindre mesure à l'appréciation du yen sur la période. Ces impacts sont très partiellement compensés par la sortie du *goodwill* relatif à l'activité Systèmes de propulsion haute tension suite à la création d'une coentreprise avec Siemens (cf. Note 2.2.1.3, page 297).

Les écarts de conversion 2015 incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain à hauteur de 37 millions d'euros, du yen japonais pour 24 millions d'euros et du renminbi chinois pour 6 millions d'euros.

Les *goodwill* par Pôle se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
 1 922 en 2016 27 % – Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite 18 % – Systèmes de Propulsion 31 % – Systèmes Thermiques 24 % – Systèmes de Visibilité 0 % – Autres Goodwill	521	309
	344	350
	590	329
	466	461
	1	1
Goodwill	1 922	1 450

6.2 Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont évaluées initialement à leur coût conformément à la norme IAS 38. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur séparément du *goodwill*. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées. Les immobilisations incorporelles font l'objet de test de dépréciation selon la méthode exposée dans la Note 6.4, pages 328 à 331.

Les frais de développement inscrits dans les autres immobilisations incorporelles de l'état de la situation financière correspondent à des projets d'application spécifique pour les clients, qui reposent sur des standards génériques validés ou sur des technologies déjà appliquées en production. Ces projets font l'objet d'une analyse au cas par cas afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux

critères de capitalisation énoncés en Note 4.5.1.1. Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit sont enregistrés dans les charges de la période. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

Les immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire, en fonction des durées d'utilisation prévues :

- logiciels 3 à 5 ans
- brevets et licences en fonction des durées d'utilisation ou de protection
- frais de développement immobilisés 4 ans
- actifs représentatifs au maximum 25 ans des relations clients acquises
- autres immobilisations incorporelles 3 à 5 ans

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Logiciels	308	(238)	70	43
Brevets et licences	185	(95)	90	36
Frais de développement immobilisés	2 300	(1 307)	993	893
Relation clients et autres immobilisations incorporelles	354	(148)	206	145
Immobilisations incorporelles en cours	23	-	23	31
Autres immobilisations incorporelles	3 170	(1 788)	1 382	1 148

Les variations des immobilisations incorporelles sur les exercices 2016 et 2015 sont analysées ci-dessous :

Année 2016

(en millions d'euros)	Logiciels	Brevets et licences	Frais de développement immobilisés	Relation clients et autres	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	244	109	1 973	272	31	2 629
Amortissements et dépréciations cumulés	(201)	(73)	(1 080)	(127)	-	(1 481)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	43	36	893	145	31	1 148
Acquisitions	23	1	437	3	19	483
Cessions	-	-	(36)	-	-	(36)
Variations de périmètre	2	64	-	75	-	141
Pertes de valeur	-	-	(20)	1	-	(19)
Dotations aux amortissements	(25)	(14)	(238)	(18)	-	(295)
Écarts de conversion	1	(1)	-	1	(1)	-
Reclassements	26	4	(43)	(1)	(26)	(40)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	70	90	993	206	23	1 382

Les variations de périmètre de l'exercice s'expliquent essentiellement par l'acquisition de peiker et de Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.1 et 2.2.1.2, pages 295 et 296).

Les reclassements effectués correspondent essentiellement au classement en actifs destinés à être cédés des immobilisations incorporelles apportées dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens (cf. Note 2.2.1.3, page 297).

Année 2015

(en millions d'euros)	Logiciels	Brevets et licences	Frais de développement immobilisés	Relation clients et autres	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	212	96	1 792	277	37	2 414
Amortissements et dépréciations cumulés	(185)	(68)	(1 026)	(123)	-	(1 402)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	27	28	766	154	37	1 012
Acquisitions	10	6	364	6	25	411
Cessions	-	-	-	-	(1)	(1)
Pertes de valeur	(1)	-	(8)	(1)	-	(10)
Dotations aux amortissements	(19)	(5)	(193)	(15)	-	(232)
Écarts de conversion	-	2	13	8	-	23
Reclassements	26	5	(49)	(7)	(30)	(55)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	43	36	893	145	31	1 148

Les reclassements effectués sur les postes Frais de développement immobilisés et Relation clients et autres au 31 décembre 2015 correspondent essentiellement au classement en actifs destinés à être cédés des immobilisations incorporelles liées à l'activité Contrôle Moteur (cf. Note 2.2.1.4, page 298).

6.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles acquises séparément sont évaluées initialement à leur coût conformément à la norme IAS 16. Ce coût inclut les dépenses qui sont directement liées à l'acquisition du bien et le coût estimé de l'obligation de remise en état d'une partie de l'actif le cas échéant. Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur séparément du *goodwill*.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées. Les réévaluations significatives, pratiquées conformément aux dispositions réglementaires des pays dans lesquels le Groupe opère, ont été éliminées pour assurer l'homogénéité de l'ensemble des valeurs immobilisées à l'intérieur du Groupe.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour prolonger la durée de vie du bien.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation selon la méthode exposée dans la Note 6.4, pages 328 à 331.

Durée et méthode d'amortissement

Les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains, sont amorties, selon l'approche par composant, sur leur durée d'utilisation estimée.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire, en fonction de ces durées d'utilisation :

- constructions 20 ans
- agencements et installations générales 8 ans

- matériels et équipements industriels 8 à 15 ans
- autres immobilisations corporelles 3 à 8 ans

Outillages

Les outillages spécifiques à un projet font l'objet d'une analyse économique de la relation contractuelle avec le constructeur afin de déterminer à qui revient le contrôle des avantages économiques futurs et les risques liés à ces équipements. Ils sont immobilisés dans l'état de la situation financière du Groupe lorsque ce contrôle revient à Valeo ou comptabilisés en stocks (jusqu'à leur cession) dans le cas contraire.

Les éventuels financements reçus des clients sur les outillages immobilisés sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière et sont rapportés au compte de résultat en chiffre d'affaires au même rythme que les amortissements de ces biens.

Les outillages sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée, soit 4 ans au maximum.

Crédits d'impôt

Dans certains pays, l'État peut contribuer à l'effort d'investissement du Groupe sous forme de crédits d'impôt. Une analyse de l'aide reçue est effectuée afin de déterminer si elle entre dans le champ d'application de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » ou si elle doit être considérée comme une subvention publique. Dans ce dernier cas, le crédit d'impôt sera reconnu au résultat sur la période d'amortissement des actifs sous-jacents comme une réduction de la charge d'amortissement.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	256	(13)	243	200
Constructions	1 360	(905)	455	439
Matériels et équipements industriels	5 649	(4 114)	1 535	1 354
Outillages spécifiques	1 837	(1 644)	193	176
Autres immobilisations corporelles	555	(493)	62	57
Immobilisations en cours	578	(1)	577	518
Immobilisations corporelles	10 235	(7 170)	3 065	2 744

Certaines immobilisations corporelles peuvent faire l'objet de nantissements au 31 décembre 2016 (cf. Note 6.5.2, page 332).

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2016 et 2015 sont analysées ci-dessous :

Année 2016

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériels et équipements industriels	Outillages spécifiques	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	212	1 283	5 170	1 713	488	522	9 388
Amortissements et dépréciations cumulés	(12)	(844)	(3 816)	(1 537)	(431)	(4)	(6 644)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2016	200	439	1 354	176	57	518	2 744
Acquisitions	6	32	259	81	28	472	878
Cessions	-	(2)	(8)	(2)	(1)	(2)	(15)
Variations de périmètre	8	22	23	-	15	4	72
Pertes de valeur	-	-	(43)	(1)	3	(2)	(43)
Dotations aux amortissements	-	(57)	(330)	(116)	(42)	-	(545)
Écarts de conversion	5	-	4	-	-	-	9
Reclassements	24	21	276	55	2	(413)	(35)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	243	455	1 535	193	62	577	3 065

Les variations de périmètre de l'exercice s'expliquent essentiellement par l'acquisition de peiker et de Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.1 et 2.2.1.2, pages 295 et 296).

Les reclassements effectués correspondent essentiellement à la mise en service d'immobilisations en cours sur l'exercice ainsi qu'au classement en actifs destinés à être cédés des immobilisations corporelles apportées dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens (cf. Note 2.2.1.3, page 297).

Année 2015

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériels et équipements industriels	Outillages spécifiques	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	208	1 179	4 731	1 601	480	458	8 657
Amortissements et dépréciations cumulés	(14)	(776)	(3 535)	(1 428)	(406)	(1)	(6 160)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2015	194	403	1 196	173	74	457	2 497
Acquisitions	1	45	220	46	23	379	714
Cessions	-	-	(7)	(3)	(1)	(1)	(12)
Variations de périmètre	-	-	5	-	-	-	5
Pertes de valeur	-	(2)	(27)	(3)	(3)	(1)	(36)
Dotations aux amortissements	-	(55)	(297)	(101)	(39)	-	(492)
Écarts de conversion	11	13	38	3	2	13	80
Reclassements	(6)	35	226	61	1	(329)	(12)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	200	439	1 354	176	57	518	2 744

Location financement

Les contrats de location financement qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés comme suit :

- les actifs correspondants sont inscrits au commencement du contrat de location en immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière du Groupe, pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Ce montant est ensuite diminué des amortissements et des pertes de valeur constatés ;

- les engagements financiers qui en découlent figurent en dettes financières ;
- les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont traités en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges opérationnelles de façon linéaire jusqu'à échéance du contrat. Le montant des loyers restant à courir est donné en Note 6.5.1.

Le montant des contrats de location capitalisés parmi les immobilisations corporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Constructions	12	6
Matériels et équipements industriels	4	3
Autres immobilisations corporelles	3	3
TOTAL	19	12

6.4 Pertes de valeur sur actifs immobilisés

Les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'il existe des indices objectifs de perte de valeur. Les *goodwill* et les immobilisations incorporelles non encore prêtes à être mises en service font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur et en tout état de cause au minimum une fois par an.

UGT et goodwill

Les unités génératrices de trésorerie (UGT) sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Dans l'organisation du Groupe, elles correspondent généralement à des regroupements de sites de production appartenant à une même Ligne de Produits ou au même Groupe de Produits. Sur l'exercice 2016, deux nouvelles UGT ont été créées en lien avec l'acquisition des sociétés peiker (cf. Note 2.2.1.1, page 295) et Spheros (cf. Note 2.2.1.2, page 296). Elles sont au nombre de 27 à fin 2016. C'est à ce niveau que l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles est testé, en cas d'indice de perte de valeur, à l'exception des immobilisations corporelles et incorporelles inutilisées qui font l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

La survenance de facteurs défavorables d'une significativité particulière et durable pour le Groupe, tels que notamment la dégradation de l'environnement économique d'un pays, d'une usine ou de l'existence de litiges contractuels, peut conduire le Groupe à réexaminer la valeur d'utilité des actifs affectés et à reconnaître une dépréciation à caractère exceptionnel pour certains d'entre eux.

Les *goodwill* sont testés au niveau des Pôles tels que définis dans la Note 3 relative à l'information sectorielle. Les Pôles correspondent à des regroupements d'UGT qui représentent les niveaux auxquels les *goodwill* sont suivis par le Groupe.

Les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation annuel en fin d'année suivant la même méthode et les mêmes hypothèses que celles retenues pour les UGT, telles que décrites ci-dessous.

Test de dépréciation

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable d'un actif immobilisé à sa valeur nette comptable. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable, l'actif correspondant est ramené à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'un groupe d'actifs est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs que l'on espère obtenir d'un actif ou d'un groupe d'actifs, en tenant compte de sa valeur résiduelle.

Pour les tests d'UGT et de *goodwill*, compte tenu du fait qu'il existe rarement une base fiable pour évaluer la juste valeur diminuée des coûts de la vente d'un groupe d'actifs du Groupe, Valeo utilise, sauf indication contraire, la valeur d'utilité pour déterminer la valeur recouvrable d'un actif ou d'un groupe d'actifs.

La valeur d'utilité des UGT et des *goodwill* est déterminée selon la méthode suivante :

- les projections à 5 ans des flux de trésorerie après impôts, établies à partir des budgets et plans à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la Direction Générale, sont actualisées ;
- au-delà de ces cinq années, les flux futurs de trésorerie à perpétuité sont extrapolés à partir d'un taux de croissance à l'infini appliqué sur la prévision de trésorerie normative, qui correspond à celle de la dernière année du plan moyen terme, retraitée si nécessaire des éléments non récurrents ;
- l'actualisation des flux de trésorerie est effectuée selon un taux qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques

à l'actif (ou groupe d'actifs). Ce taux correspond au coût moyen pondéré du capital (WACC) après impôts. L'utilisation d'un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie fiscalisés aboutit à la détermination de valeurs recouvrables similaires à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés.

La perte de valeur à constater sur une UGT est allouée aux actifs de l'UGT au prorata de leur valeur nette comptable.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un *goodwill* ne peut être reprise.

Une perte de valeur, sur un actif autre qu'un *goodwill*, peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Le montant de la reprise éventuelle est alors basé sur les nouvelles estimations de sa valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne peut être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

6.4.1 Modalités des tests de perte de valeur

Suite à cette revue, les tests sont réalisés selon les hypothèses suivantes :

- les prévisions utilisées sont fondées sur l'expérience passée, les données macroéconomiques concernant le marché de l'automobile, les carnets de commandes et les produits en développement ;
- le taux de croissance à l'infini s'établit à 1,5 %. Ce taux, identique à celui retenu pour l'exercice 2015, est en ligne avec le taux de croissance moyen à long terme du secteur d'activité du Groupe ;
- le taux d'actualisation (WACC) calculé s'élève à 9 % après impôts (identique en 2015) selon la méthode de détermination du taux d'actualisation revue en 2015 par un expert indépendant. L'échantillon des comparables comprend près d'une douzaine de sociétés du secteur de l'équipement automobile. Les principales composantes du coût moyen pondéré du capital sont une prime de risque marché, un taux sans risque correspondant à une moyenne des taux d'intérêt des emprunts d'État de maturité élevée, un bêta calculé sur la base d'un échantillon des entreprises du secteur qui s'établit à 1,09 (1,10 en 2015).

Ces hypothèses clés sur le taux de croissance à l'infini et sur le taux d'actualisation sont identiques pour chaque regroupement d'UGT auquel sont affectés les *goodwill*. En effet, l'organisation, mise en place en 2010 pour répondre à la mondialisation croissante des marchés automobile et des clients, a permis la création de Pôles présentant globalement d'importantes similarités en termes de positionnement et de marchés, avec une implantation géographique mondiale et une présence auprès des principaux constructeurs automobile mondiaux.

Pour construire les plans à moyen terme et le budget qui ont été utilisés pour réaliser les tests de perte de valeur des UGT et des *goodwill*, le Groupe s'est appuyé sur les données prévisionnelles du marché automobile, ainsi que sur son propre carnet de commandes et ses perspectives de développement sur les marchés émergents.

Les prévisions sont construites au niveau le plus fin, par UGT, en se basant sur les données prévisionnelles détaillées du marché automobile par constructeur, par pays et par modèle ou motorisation et en prenant en compte les développements prévus dans le carnet de commandes de l'UGT.

Les plans à moyen terme pour la période 2017-2021 sont fondés sur :

- une hypothèse de production automobile mondiale de 104 millions de véhicules à l'horizon 2021, soit une croissance moyenne de 2,3 % par an sur la période 2016-2021. Cette hypothèse est cohérente avec plusieurs prévisions d'organismes externes indépendants, disponibles en avril 2016, date à laquelle le plan a été mis à jour. À l'horizon de ce plan, l'Asie et le Moyen-Orient devraient représenter 55 % de la production totale, l'Europe et l'Afrique 24 %, l'Amérique du Nord 18 % et l'Amérique du Sud 3 % ;
- des hypothèses de devises qui s'appuient sur les prévisions d'un panel de banques : les cours de change retenus pour les principales devises du plan s'établissent pour 1 euro à 1,25 pour le dollar américain, à 8,06 pour le renminbi, à 144 pour le yen japonais, à 1 425 pour le won sud-coréen et 5,06 pour le real brésilien en fin de plan ;

- les ventes du Groupe sont prévues en fonction des commandes connues au moment de la préparation du plan et en fonction des prévisions de commandes qui seront acquises sur la période du plan. Ces objectifs de commandes représentent moins de 30 % des ventes cumulées sur les cinq années de prévisions en première monte et moins de 60 % des ventes première monte de la dernière année.

6.4.2 Goodwill (écart d'acquisition)

Les tests effectués au niveau des Pôles, selon la méthodologie décrite ci-dessus, ont montré qu'aucune dépréciation des *goodwill* n'était nécessaire pour l'exercice clos au 31 décembre 2016. En 2015, les tests avaient également conduit à ne comptabiliser aucune dépréciation de *goodwill*.

6.4.3 Sensibilité des tests de perte de valeur sur les *goodwill*

Le décalage d'un an des plans à moyen terme n'aurait pas d'influence sur les résultats des tests de dépréciation des *goodwill*.

La sensibilité des tests de perte de valeur a également été vérifiée au regard des variations des trois principales hypothèses suivantes :

- augmentation du taux d'actualisation de 1 point ;
- diminution du taux de croissance à l'infini de 0,5 point ;
- baisse du taux de résultat opérationnel sur chiffre d'affaires utilisé dans le calcul de la valeur terminale de 0,5 point.

Aucune perte de valeur ne serait à enregistrer que ces changements soient pris individuellement ou de façon combinée.

La marge des tests, qui correspond à l'écart entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable ainsi que les impacts des variations d'hypothèses clés sur cette marge sont présentés par Pôle dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Marge du test	Impacts sur la marge du test			
	Sur la base des hypothèses 2016	WACC à 10,0 % (+ 1 pt)	Taux de croissance à l'infini à 1 % (- 0,5 pt)	Baisse du taux de résultat opérationnel de la valeur terminale de 0,5 pt	Combinaison des 3 facteurs
Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	1 730	(478)	(207)	(181)	(779)
Pôle Systèmes de Propulsion	2 613	(574)	(245)	(213)	(930)
Pôle Systèmes Thermiques	2 604	(561)	(239)	(225)	(923)
Pôle Systèmes de Visibilité	3 433	(639)	(272)	(232)	(1 030)

6.4.4 Immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*)

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe dans le cadre des tests de dépréciation sur les unités génératrices de trésorerie (UGT) sont une marge opérationnelle négative en 2016, une chute des ventes supérieure à 20 % entre 2015 et 2016 ou un retard récurrent significatif par rapport aux objectifs fixés dans les plans à moyen terme.

Le périmètre des UGT testées a été déterminé à fin octobre 2016 et n'a pas été modifié en fin d'exercice, aucun événement défavorable n'étant survenu. Cinq UGT ont ainsi été sélectionnées :

- le Groupe de Produits Électronique, rattaché au Pôle Systèmes de Propulsion ;
- la Ligne de Produits Systèmes de sur-alimentation, rattachée au Pôle Systèmes de Propulsion ;
- la Ligne de Produits Systèmes de Sécurité active, rattachée au Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite ;
- la Ligne de Produits Accès et Contrôle à distance rattachée au Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite ;
- le Groupe de Produits Compresseurs rattaché au Pôle Systèmes Thermiques.

Les hypothèses du plan à moyen terme du Groupe de Produits Compresseurs ont été revues pour prendre en compte notamment la révision à la baisse des objectifs de plans de productivité visant à améliorer significativement la rentabilité de certains produits. Le test réalisé sur cette nouvelle base a conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 49 millions d'euros sur l'exercice clos au 31 décembre 2016 pour cette UGT.

Le test effectué sur le Groupe de Produits Électronique a conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur 12 millions d'euros, reflétant notamment des difficultés opérationnelles du Groupe du Produits à atteindre ses objectifs en termes de gains de productivité technique.

Ces pertes de valeurs ont été reconnues en autres produits et charges (cf. Note 4.6.2, pages 311 à 312).

6.4.5 Sensibilité des tests de perte de valeur sur les UGT

La sensibilité des tests de perte de valeur des UGT a également été vérifiée au regard des variations de paramètres suivantes :

- augmentation du taux d'actualisation de 1 point ;
- diminution du taux de croissance à l'infini de 0,5 point ;
- baisse du taux de résultat opérationnel sur chiffre d'affaires utilisé dans le calcul de la valeur terminale de 0,5 point.

Les conséquences des variations d'hypothèses clés sur cette marge sont présentées pour les cinq UGT testées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Marge du test	Impacts sur la marge du test			
	Sur la base des hypothèses 2016	WACC à 10,0 % (+ 1 pt)	Taux de croissance à l'infini à 1 % (- 0,5 pt)	Baisse du taux de résultat opérationnel de la valeur terminale de 0,5 pt	Combinaison des trois facteurs
UGT Groupe de Produits Électronique	(12)	(23)	(10)	(25)	(51)
UGT Ligne de Produits Systèmes de sur-alimentation	83	(22)	(10)	(6)	(33)
UGT Ligne de Produits Systèmes de Sécurité active	25	(42)	(20)	(26)	(79)
UGT Ligne de Produits Accès et Contrôle à distance	4	(13)	(6)	(7)	(23)
UGT Groupe de Produits Compresseurs	(50)	(26)	(12)	(25)	(55)

6.4.6 Dépréciation des actifs brésiliens et argentins

Au regard des prévisions de flux de trésorerie qui demeurent très faibles sur l'ensemble de la période 2017-2021, le Groupe a maintenu la dépréciation sur les actifs brésiliens et argentins qui avait été reconnue en Autres produits et charges dans le compte de résultat consolidé sur l'exercice clos au 31 décembre 2015 (cf. Note 4.6.2.4, page 312).

6.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

6.5.1 Contrats de location

Les engagements futurs minimums relatifs aux contrats de location en cours aux 31 décembre 2016 et 2015 (hors loyers de biens capitalisés) sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
À moins d'un an	68	58
De un à cinq ans	173	102
À plus de cinq ans	87	30
TOTAL	328	190

Les loyers enregistrés sur les contrats de location en cours (hors loyers de biens capitalisés) en charges de l'exercice s'élèvent à 84 millions d'euros en 2016 (73 millions d'euros en 2015).

Les engagements relatifs aux contrats de location et biens capitalisés sont les suivants aux 31 décembre 2016 et 2015 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Loyers futurs minimum :		
À moins d'un an	3	2
De un à cinq ans	9	7
À plus de cinq ans	7	1
TOTAL	19	10
Frais financiers inclus	-	(1)
Valeur actualisée des loyers futurs :		
À moins d'un an	3	1
De un à cinq ans	9	7
À plus de cinq ans	7	1
TOTAL	19	9

6.5.2 Autres engagements donnés

Au 31 décembre 2016, Valeo porte des engagements irrévocables d'achats d'actifs pour 401 millions d'euros, contre 253 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les éléments suivants, inscrits à l'actif du Groupe, ont été donnés en nantissement :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immobilisations corporelles	11	11
Actifs financiers	2	2
TOTAL	13	13

Note 7 Autres provisions et passifs éventuels

7.1 Autres provisions

Une provision est constituée lorsque :

- le Groupe a une obligation juridique, contractuelle ou implicite résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont évaluées en application de la norme IAS 37 en tenant compte des hypothèses les plus probables à la date de clôture.

Des provisions pour garantie clients sont constituées pour couvrir le coût estimé des retours des produits vendus. Elles se décomposent en provisions statistiques et provisions pour risques de qualité spécifiques. Les provisions pour garantie statistiques couvrent les risques liés aux engagements de garantie contractuels. Le calcul de la provision s'appuie à la fois sur des données historiques et des calculs de probabilité. La provision pour risques de qualité spécifiques couvre les coûts liés à des situations ponctuelles excédant le cadre de la garantie normale. Les charges correspondantes sont enregistrées dans le coût des ventes.

Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsque des plans détaillés ont été établis et qu'un commencement de mise en œuvre ou une annonce ont créé une attente fondée chez les personnes concernées.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat par le Groupe sont inférieurs aux coûts variables inévitables devant être engagés pour satisfaire aux obligations contractuelles.

Les provisions pour litiges fiscaux correspondent à des risques probables, résultant de positions prises par le Groupe ou par une filiale. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ; elle correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les provisions comprennent également des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature commerciale, sociale liés à l'exploitation.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an ou dont l'échéance n'est pas fixée de manière précise sont classées en « Autres provisions – part à plus d'un an ».

L'évolution des provisions sur les exercices 2016 et 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Provisions pour garanties clients	Provisions pour coûts sociaux et de restructuration	Autres provisions	Total
PROVISIONS AU 1^{ER} JANVIER	183	82	180	445
Dotations	125	20	153	298
Utilisations de l'année	(65)	(20)	(31)	(116)
Reprises	(21)	(1)	(24)	(46)
Mouvements de périmètre	20	-	32	52
Écarts de conversion et autres mouvements	-	3	15	18
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE 2016	242	84	325	651
Dont part à moins d'un an	132	63	105	300

Au 31 décembre 2016, aucun produit individuellement significatif qui viendrait compenser des sorties de ressources prévues au titre des provisions ci-dessus n'a été comptabilisé.

Les provisions aux 31 décembre 2016 et 2015 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
651 en 2016 37 % - Provisions pour garanties clients 14 % - Provisions pour litiges fiscaux 13 % - Provisions pour coûts sociaux et de restructuration 2 % - Provisions environnementales 6 % - Provisions pour contrats à perte 28 % - Provisions pour litiges sociaux et autres litiges	242	183
	89	79
	84	82
	14	14
	40	9
	182	78
Provisions pour autres risques	651	445

Les provisions pour litiges sociaux et autres litiges qui s'établissent à 182 millions d'euros à fin décembre 2016 couvrent des risques sociaux avec d'anciens salariés notamment relatifs à l'amiante, des contentieux de propriété industrielle, divers autres litiges liés aux activités opérationnelles de Valeo dans différentes parties du monde ainsi que les principaux risques liés aux enquêtes de concurrence. La variation de la période s'explique essentiellement par l'avancement des enquêtes de concurrence (cf. Note 7.2, page 333).

7.2 Enquêtes de concurrence

Fin juillet 2011, des enquêtes de concurrence ont été engagées à l'encontre de nombreux équipementiers automobile, dont Valeo, en particulier par les autorités de la concurrence américaine et européenne dans les secteurs des équipements et systèmes produits pour l'industrie automobile.

Aux États-Unis, l'enquête s'est soldée par un accord transactionnel conclu le 20 septembre 2013 entre le Department of Justice et la filiale japonaise Valeo Japan Co., Ltd qui a accepté de payer une amende de 13,6 millions de dollars. Cet accord, qui a été entériné par la United States District Court for the Eastern District of Michigan le 5 novembre 2013, a mis un terme aux poursuites (engagées ou susceptibles de l'être) des autorités fédérales américaines à l'encontre du groupe Valeo pour les pratiques révélées dans le cadre de leur enquête.

Par ailleurs, trois procédures de « class actions » ont été initiées à l'encontre de sociétés du Groupe devant la United States District Court for the Eastern District of Michigan aux États-Unis. Valeo a conclu des accords transactionnels relatifs à ces procédures. La première, initiée par les concessionnaires automobiles, a fait l'objet d'un accord transactionnel en date du 25 août 2016 et définitivement approuvé par la juridiction compétente le 30 novembre 2016. La seconde, initiée par les clients automobiles finaux, a fait l'objet d'un accord transactionnel en date du 28 septembre 2016 (soumis à l'approbation définitive de la juridiction compétente en 2017). La dernière procédure aux États-Unis, initiée par un prétendu groupe d'acheteurs directs, vient de faire l'objet d'un accord qui reste soumis à l'approbation finale de la United States District Court for the Eastern District of Michigan en 2017. Par ailleurs, deux procédures de class actions sont toujours en cours au Canada.

En Europe, les enquêtes engagées par les autorités européennes de la concurrence sont, elles aussi, toujours en cours. Le Groupe coopère pleinement avec la Commission Européenne dans le cadre de ces enquêtes.

En 2016, Valeo a pris en charge un montant de 99 millions d'euros pour couvrir les principaux risques relatifs à l'ensemble des enquêtes et affaires le concernant.

7.3 Passifs éventuels

Par opposition à la définition ci-dessus d'une provision, un passif éventuel est :

- une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou non d'un événement incertain qui n'est pas sous le contrôle du Groupe ; ou
- une obligation actuelle résultant d'un événement passé pour lequel soit le montant de l'obligation ne peut être estimé de manière fiable ou soit il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation.

Le Groupe a des passifs éventuels se rapportant à des actions en justice ou des procédures arbitrales survenant dans le cadre habituel de ses activités. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels Valeo ou des sociétés du

Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et, après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

Note 8 Financement et instruments financiers

8.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les dettes financières à long terme, les dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle et les crédits à court terme et découverts bancaires qui composent l'endettement financier brut (cf. Note 8.1.2, page 336) ;
- les prêts et autres actifs financiers à long terme (cf. Note 8.1.3.1, page 341) ;
- la trésorerie et équivalents de trésorerie (cf. Note 8.1.3.2, page 341) ;
- les instruments dérivés (cf. Note 8.1.4, page 342) ;
- les autres actifs et passifs financiers courants et non courants (cf. Note 8.1.5, page 349).

8.1.1 Juste valeur des actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	Valeur au bilan 2016 selon IAS 39			31 décembre 2016	31 décembre 2015
	Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Valeur au bilan	Valeur au bilan
ACTIFS					
Actifs financiers non courants :					
■ Actifs financiers disponibles à la vente	-	44	-	44	31
■ Prêts	24	-	-	24	1
■ Dépôts et cautionnements	24	-	-	24	19
■ Autres actifs financiers non courants	3	-	-	3	4
■ Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture	-	17	-	17	-
■ Instruments dérivés actifs sans comptabilité de couverture	-	-	111	111	-
Actifs sur retraite et engagements assimilés	-	-	-	-	1
Créances clients	2 462	-	-	2 462	1 964
Autres actifs financiers courants :					
■ Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture	-	15	-	15	8
■ Instruments dérivés actifs sans comptabilité de couverture	-	-	5	5	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	2 359	2 359	1 725
PASSIFS					
Passifs financiers non courants :					
■ Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture	-	4	-	4	-
■ Instruments dérivés passifs sans comptabilité de couverture	-	-	110	110	-
Emprunts obligataires	2 131	-	-	2 131	1 138
Emprunt syndiqué	-	-	-	-	250
Emprunts BEI (Banque Européenne d'investissement)	47	-	-	47	122
Autres dettes financières à long terme	117	-	-	117	107
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	-	79	-	79	39
Dettes fournisseurs	3 884	-	-	3 884	3 224
Autres passifs financiers courants :					
■ Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture	-	9	-	9	8
■ Instruments dérivés passifs sans comptabilité de couverture	-	-	17	17	82
Crédits à court terme et banques	542	-	-	542	128

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Les catégories sont définies comme suit :

- niveau 1 : référence directe à des prix cotés (non ajustés) accessibles sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : technique de valorisation reposant sur des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement ;
- niveau 3 : technique de valorisation reposant sur des données non observables.

La juste valeur des emprunts obligataires est calculée à partir de prix cotés sur le marché actif pour les emprunts obligataires. Cette technique de valorisation est de niveau 1.

Pour l'emprunt Banque Européenne d'Investissement (BEI), la juste valeur est estimée en actualisant les flux futurs au taux de marché à la date de clôture en tenant compte d'un *spread* émetteur du Groupe qui correspond au *spread* des « *Credit Default Swaps* » de Valeo à 2 ans. Cette technique de valorisation est de niveau 2.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau
ACTIFS						
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 359	2 359	1	1 725	1 725	1
Instruments financiers dérivés actifs ⁽¹⁾	148	148	2-3	25	25	2
PASSIFS						
Emprunts obligataires	2 131	2 190	1	1 138	1 341	1
Emprunt syndiqués	-	-	-	250	252	2
Emprunt BEI	47	47	2	122	129	2
Autres dettes financières à long terme	117	117	2	107	107	1
Emprunts comptabilisés au coût amorti	2 295	2 354		1 617	1 829	
Crédit à court terme et banques	542	542	1-2	128	128	1
Instruments financiers dérivés passifs ⁽¹⁾	140	140	2-3	90	90	2
Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	79	79	3	39	39	3

(1) La technique de valorisation de la juste valeur des instruments financiers dérivés actifs et passifs est de niveau 2 pour les instruments dérivés liés aux risques de change, matière et de taux (cf. respectivement Notes 8.1.4.1, 8.1.4.2, et 8.1.4.3, pages 343, 346 et 347). La technique de valorisation de la juste valeur des autres instruments financiers dérivés est de niveau 2 ou 3 (cf. Note 8.1.4.4, page 348).

La juste valeur des autres composantes de la dette, ainsi que celle des dettes fournisseurs et des créances clients est égale à la valeur comptable.

La norme IFRS 13, applicable au 1^{er} janvier 2013, précise les modalités de l'appréciation de la juste valeur et la prise en compte du risque de crédit pour les dérivés à travers :

- un *Credit Value Adjustment (CVA)* : composant du *mark-to market* d'un instrument financier dérivé traduisant l'exposition au risque de défaut de la contrepartie ;
- un *Debit Value Adjustment (DVA)* : ajustement de la valeur reflétant le risque de crédit propre.

L'impact net de la prise en compte du risque de crédit a été calculé sur la base des probabilités de défaut issues de Reuters.

Au 31 décembre 2016 et 2015, cet impact pour le Groupe est négligeable.

8.1.2 Endettement financier brut

L'endettement financier brut comprend les dettes financières à long terme, les dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, les crédits à court terme et découverts bancaires.

Au 31 décembre 2016, l'endettement financier brut du Groupe s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes financières à long terme	2 070	225	2 295	1 145	472	1 617
Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	23	56	79	-	39	39
Crédits à court terme et banques	-	542	542	-	128	128
Endettement financier brut	2 093	823	2 916	1 145	639	1 784

8.1.2.1 Dettes financières à long terme

Ce poste inclut principalement les emprunts obligataires et les autres emprunts.

Les emprunts sont évalués au coût amorti. Le montant des intérêts comptabilisés en charges financières est déterminé par application du taux d'intérêt effectif de l'emprunt à sa valeur comptable. La différence entre la charge calculée à partir du taux d'intérêt effectif et le coupon impacte la valeur de la dette.

Détail des dettes financières à long terme

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts obligataires	2 131	1 138
Emprunt syndiqué	-	250
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	47	122
Dettes sur biens loués capitalisés	19	9
Autres emprunts	51	58
Intérêts courus non échus	47	40
Dettes financières à long terme	2 295	1 617

Évolution et caractéristiques des emprunts à long terme

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Emprunt syndiqué	Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	Autres emprunts et dettes sur biens loués capitalisés	Intérêts courus	Total
VALEUR COMPTABLE						
AU 1^{er} JANVIER 2016	1 138	250	122	67	40	1 617
Augmentations/Souscriptions	1 110	-	-	4	-	1 114
Remboursements	(100)	(250)	(80)	(39)	-	(469)
Variations de périmètre	-	-	-	36	-	36
Ajustements de valeur	(49)	-	3	1	-	(45)
Écarts de conversion	32	-	2	1	-	35
Autres variations	-	-	-	-	7	7
VALEUR COMPTABLE						
AU 31 DÉCEMBRE 2016	2 131	-	47	70	47	2 295

Les émissions de la période sont les suivantes :

- Valeo a émis le 18 mars 2016 un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance 2026, assorti d'un coupon fixe de 1,625 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note* ;
- le 16 juin 2016, Valeo a procédé à une émission obligataire convertible non dilutive de 450 millions de dollars américains avec une maturité de 5 ans et assortie d'un coupon de 0 %. Cette émission a été abondée en novembre 2016 pour un montant complémentaire de 125 millions de dollars aux mêmes conditions. L'exercice du droit de conversion (prix d'exercice de 64,6137 euros) sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes de Valeo. Dans le cadre de la mise en place de ce financement, Valeo a procédé à l'achat d'options d'achat dénouables en numéraire en vue de couvrir l'exposition du Groupe en cas d'exercice des droits de conversion attachés aux obligations. L'achat d'options est présenté en flux nets de trésorerie sur opérations de financement (rubrique « Frais et primes d'émissions d'emprunt ») au sein du tableau des flux de trésorerie consolidés.

Les options de conversion incorporées dans la dette obligataire s'analysent comme des dérivés IAS 39 et ont fait l'objet d'une comptabilisation séparée à l'origine. Les variations de valeur ultérieures de ces options se compensent en résultat avec les options d'achat achetées. La dette obligataire hors composante optionnelle est comptabilisée au coût amorti.

Des *swaps* de change en euros de 575 millions de dollars américains ont été mis en place dès l'origine des opérations et sont adossés en termes de maturité. Ces *swaps* de change ont été documentés en couverture de flux de trésorerie (CFH).

Par ailleurs, le Groupe a procédé aux remboursements suivants sur la période :

- l'emprunt syndiqué de 250 millions d'euros, contracté en 2011 pour financer l'acquisition du groupe Niles, a été remboursé en totalité le 27 juin 2016 ;
- les deux souscriptions à des placements privés en juin 2015 ont été remboursées en totalité respectivement le 1^{er} juillet et le 1^{er} décembre 2016 pour une valeur totale de 100 millions d'euros. Les *swaps* de taux adossés à ces souscriptions sont arrivés à maturité aux mêmes dates ;

- les deux annuités des emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ont été remboursées en août 2016 pour 56 millions d'euros et en

novembre 2016 pour 24 millions d'euros (25 millions de dollars). Le *swap* de taux adossé à l'emprunt BEI est arrivé à maturité en août 2016.

Au 31 décembre 2016, les principales caractéristiques des emprunts à long terme sont les suivantes :

Type	En cours au 31 décembre 2016 (en millions)	Émission	Échéance	Nominal (en millions)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Autres informations
Banque Européenne d'Investissement	47	Novembre 2011	Novembre 2018	103	USD	Libor USD 6 mois + 1,90 %	Swaps de change en Dollars/ Euros pour un total de 51 millions de dollars, adossé en terme de maturité.
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	145	Janvier 2012	Janvier 2017	500	EUR	5,75 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	273	Mai 2011	Mai 2018	500	EUR	4,875 %	-
Emprunt Obligataire convertible	493	Juin/ Novembre 2016	Juin 2021	575	USD	0 %	Swaps de change en Dollars/ Euros mis en place pour chaque opération pour un total de 575 millions de dollars, adossés en terme de maturité
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	629	Janvier 2014	Janvier 2024	700	EUR	3,25 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	591	Mars 2016	Mars 2026	600	EUR	1,625 %	-
Autres emprunts à long terme ⁽¹⁾	117	-	-	-	-	-	-
EMPRUNTS À LONG TERME	2 295						

(1) Les autres emprunts incluent essentiellement des dettes souscrites en Espagne par les filiales du Groupe à des taux bonifiés ainsi que les intérêts courus.

Les covenants relatifs aux dettes financières sont détaillés en Note 8.3.2.2, page 351.

Conformément à IAS 20, lorsque le Groupe bénéficie d'emprunts publics à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché, une subvention est déterminée sur la base du différentiel entre le taux de marché pour un emprunt similaire à la date de mise en place et le taux accordé par l'organisme prêteur.

Le montant de la subvention ainsi déterminé est porté au passif de l'état de la situation financière. Il est ensuite rapporté au compte de résultat en déduction des coûts que la subvention est destinée à compenser au fur et à mesure que ceux-ci sont reconnus au compte de résultat.

Sur les exercices précédents, la BEI a accordé deux emprunts à taux bonifiés à Valeo pour financer ses activités de Recherche et Développement :

- pour le premier emprunt de 225 millions d'euros, la subvention a été évaluée à l'origine à 28 millions. En 2016, l'incidence dans le compte de résultat relative à cet emprunt est un produit de 1 million d'euros ;

- pour le second emprunt de 103 millions de dollars, la subvention relative à ce nouveau tirage a été évaluée à 6 millions d'euros. En 2016, l'incidence en compte de résultat est négligeable.

Échéancier des dettes financières à long terme

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Échéances des valeurs au bilan					
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans
			2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà
Emprunts obligataires	2 131	145	273	-	-	493	1 220
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	47	23	24	-	-	-	-
Dettes sur biens loués capitalisés	19	3	2	1	6	1	6
Autres emprunts	51	7	6	6	5	6	21
Intérêts courus non échus	47	47	-	-	-	-	-
Dettes financières à long terme	2 295	225	305	7	11	500	1 247

Au 31 décembre 2016, les dettes financières à long terme – part à moins d'un an – incluent essentiellement :

- le remboursement de l'emprunt obligataire de 145 millions d'euros intervenu en janvier 2017 et ;
- le remboursement d'une annuité de l'emprunt BEI tiré en dollars en novembre 2017 à hauteur de 23 millions d'euros.

Échéancier contractuel des dettes financières à long terme

Les flux futurs présentés ci-dessous, à la fois les coupons et les remboursements, ne sont pas actualisés. Pour les intérêts variables, la courbe de taux *forward* au 31 décembre 2016 a été utilisée.

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels						Total
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans	
			2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà	
Emprunts obligataires	2 131	200	319	33	33	578	1 417	2 580
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	47	24	25	-	-	-	-	49
Autres dettes financières à long terme	117	57	8	7	11	7	27	117
Dettes financières à long terme	2 295	281	352	40	44	585	1 444	2 746

8.1.2.2 Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe peut consentir des options de vente (« puts ») à des tiers détenant des participations ne donnant pas le contrôle sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces options de vente sont considérées comme une dette financière du Groupe, dette qui ne porte pas intérêt.

En application d'IAS 32, cette dette financière est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est une diminution des Capitaux

propres – Participations ne donnant pas le contrôle. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est porté en Capitaux propres – Part du Groupe, en diminution des réserves consolidées.

Le montant de la dette financière est ajusté à la fin de chaque période pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des Capitaux propres.

(en millions d'euros)	Total	Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd.	Spheros Climatização do Brasil S.A.
OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX DÉTENTEURS DE PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE AU 1^{ER} JANVIER 2016	39	39	-
Nouvelles transactions	19	-	19
Ajustements de juste valeur reconnus en contrepartie des participations ne donnant pas le contrôle	3	1	2
Ajustements de juste valeur reconnus en réserves consolidées	18	16	2
Autres variations	-	-	-
OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX DÉTENTEURS DE PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE AU 31 DÉCEMBRE 2016	79	56	23

Au 31 décembre 2016, Valeo et STEC sont actionnaires, respectivement à hauteur de 73 % et 27 %, de la société chinoise Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd. STEC dispose d'une option de vente exerçable à tout moment pendant 10 ans. Au 31 décembre 2016, une dette financière a été comptabilisée à hauteur de la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option de vente, soit 56 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, Valeo et Marco Polo sont actionnaires, respectivement à hauteur de 60 % et 40 %, de la société Spheros Climatização do Brasil S.A. Le partenaire Marco Polo dispose d'une option de vente exerçable à tout moment,

sous respect d'un délai contractuel d'un an. Dans le cadre du bilan d'ouverture de l'acquisition de Spheros (cf. Note 2.2.1.2, page 296), une dette financière a été comptabilisée à hauteur de la valeur actuelle du prix d'exercice de cette option de vente, soit 19 millions d'euros. Par la suite, la réévaluation de cette option au 31 décembre 2016 a conduit à constater une diminution des participations ne donnant pas le contrôle afférentes pour un montant de 2 million d'euros et une diminution des réserves consolidées – Part du Groupe à hauteur de 2 millions d'euros.

L'échéancier de ces passifs financiers est le suivant :

(en millions d'euros)	Échéances des valeurs au bilan						
	Valeur comptable	À 1 ^{re} demande	< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans			
				2018	2019	2020	2021
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	79	56	-	23	-	-	-

8.1.2.3 Crédits à court terme et banques

Ce poste inclut essentiellement les soldes créditeurs de banques et également les billets de trésorerie émis par Valeo pour se financer à court terme. Les billets de trésorerie ont une maturité comprise entre 3 et 12 mois et sont évalués au coût amorti.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Billets de trésorerie	515	40
Emprunts bancaires à moins d'un an	27	88
Crédits à court terme et banques	542	128

Les 27 millions d'euros d'emprunts bancaires à moins d'un an correspondent pour l'essentiel à des facilités bancaires.

8.1.3 Endettement financier net

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières à long terme, les dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (cf. Note 8.1.2.2, page 339), les crédits à court terme et découverts bancaires, sous déduction du montant des prêts et autres actifs financiers à long terme, de la trésorerie et équivalents de trésorerie, ainsi que la juste valeur des instruments dérivés sur risque de change et sur risque de taux associés à l'un de ces éléments (cf. Note 8.1.4, page 342).

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes financières à long terme	2 070	225	2 295	1 145	472	1 617
Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	23	56	79	-	39	39
Crédits à court terme et banques	-	542	542	-	128	128
Endettement financier brut	2 093	823	2 916	1 145	639	1 784
Prêts et créances à long terme	(24)	-	(24)	(1)	-	(1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(2 359)	(2 359)	-	(1 725)	(1 725)
Instruments dérivés associés sur risque de change et sur risque de taux ⁽¹⁾	-	(7)	(7)	-	66	66
Endettement financier net	2 069	(1 543)	526	1 144	(1 020)	124

(1) À fin décembre 2016, la juste valeur des instruments dérivés sur risque de change financier s'élève à 7 millions d'euros, contre (65) millions d'euros fin 2015 (cf. Note 8.1.4.1, page 343). Les instruments dérivés sur risque de taux sont arrivés à maturité sur la période ; leur juste valeur s'établissait à (1) million d'euros à fin décembre 2015 (voir Note 8.1.4.3, page 347).

8.1.3.1 Prêts et créances à long terme

Cette catégorie regroupe essentiellement les prêts à long terme. Ils sont évalués selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif. Ils figurent dans l'état de la situation financière, sur la ligne « Actifs financiers non courants ».

8.1.3.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste est constitué de valeurs mobilières de placement (de type OPCVM monétaire et monétaire court terme), de dépôts et placements sans risque à très court terme facilement mobilisables ou cessibles ainsi que de liquidités sur des comptes courants bancaires.

Les éléments inclus dans ce poste sont qualifiés d'équivalents de trésorerie, car ils sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, tout en étant soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Ces actifs financiers courants, comptabilisés à la juste valeur par le résultat, sont détenus dans l'optique de faire face aux besoins de trésorerie à court terme.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeurs mobilières de placement	1 691	1 025
Disponibilités	668	700
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 359	1 725

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de SICAV monétaires à hauteur de 1 691 millions d'euros. Les disponibilités sont uniquement composées de dépôts bancaires.

Ces équivalents de trésorerie sont comptabilisés à la juste valeur de niveau 1.

Le montant des soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie correspondant à la quote-part des partenaires de Valeo dans les sociétés consolidées en intégration globale, mais non détenues à 100 % par Valeo, représente 57 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 48 millions d'euros au 31 décembre 2015.

8.1.3.3 Endettement financier net par devise

L'endettement financier net par devise de remboursement est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Euro	487	420
Dollar américain	497	75
Yen	(21)	(59)
Real brésilien	23	(1)
Won sud-coréen	(37)	(46)
Renminbi	(245)	(209)
Autres devises	(178)	(56)
TOTAL	526	124

8.1.4 Instruments financiers dérivés

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire ses expositions aux risques de change, de matières premières et de taux d'intérêt.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur sur les lignes autres actifs financiers non courants ou autres passifs financiers non courants, lorsque la transaction sous-jacente a une échéance long terme (supérieure à un an) et sur les lignes autres actifs financiers courants ou autres passifs financiers courants, pour les transactions couvertes dont l'échéance intervient dans les 12 mois.

L'incidence comptable des variations de juste valeur de ces instruments dérivés est différente selon que l'on applique ou non la comptabilité de couverture.

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants dans l'état de la situation financière, l'élément couvert de ces actifs ou passifs est évalué à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat et compensée (pour la part efficace) par les variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global et la part inefficace impacte les autres produits et charges financiers. Les montants comptabilisés en autres éléments du résultat global sont recyclés en résultat lorsque le risque couvert impacte le compte de résultat.

Dans le cas où la comptabilité de couverture n'est pas appliquée, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée dans la rubrique « Autres produits et charges financiers ».

Change

Les instruments financiers dérivés de change couvrant des positions bilantielles et les financements en devise, bien qu'ils offrent une couverture économique, ne sont pas toujours qualifiés en couverture sur le plan comptable (couverture mécanique). Aussi, la variation de valeur de

ces dérivés est enregistrée en résultat financier. Elle est généralement compensée par la variation de valeur des dettes et créances sous-jacentes.

Le Groupe a recours à la comptabilité de couverture pour des transactions futures hautement probables, généralement significatives. Dans ce cas, la variation de valeur des instruments dérivés est comptabilisée parmi les autres éléments du résultat global pour la part efficace et est ensuite reprise en résultat opérationnel dès que l'élément couvert affecte ce dernier. La part inefficace est inscrite en « Autres produits et charges financiers ».

Matière

En principe, le Groupe applique la comptabilité de couverture dite de flux futurs de trésorerie. Les pertes et gains relatifs à la part efficace de la couverture sont reclassés des autres éléments du résultat global recyclables vers la marge opérationnelle lorsque la position couverte affecte le résultat. Les pertes et gains liés à la part inefficace sont comptabilisés en autres produits et charges financiers. Lorsqu'il s'avère qu'une transaction prévue n'est plus hautement probable, le montant des gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global est immédiatement comptabilisé en autres produits et charges financiers.

Taux d'intérêt

Le Groupe applique en général la comptabilité de couverture dite de juste valeur lorsqu'il utilise des *swaps* de taux d'intérêts pour échanger le taux des dettes à taux fixe contre des dettes à taux variable.

Les variations de juste valeur des dettes financières, liées à l'évolution des seuls taux d'intérêt, ainsi que les variations symétriques de juste valeur des dérivés de taux sont alors comptabilisées en autres produits et charges financiers de la période.

Lors de la mise en place d'une couverture d'un emprunt à taux variable, le Groupe se protège contre les variations de flux relatives aux paiements des intérêts. Cette couverture est éligible à la comptabilité de couverture dite de flux de trésorerie futurs.

L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur et comptabilisé dans l'état de la situation financière. Les variations de cette juste valeur sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la part efficace et en autres produits et charges financiers au compte de résultat pour la part inefficace. Les montants accumulés en autres éléments du résultat global au titre de la part efficace de la couverture sont repris en résultat au fur et à mesure de la comptabilisation des charges d'intérêts de l'emprunt couvert.

Dans certains cas, les dérivés de taux ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au sens de la norme IAS 39 ; leur variation de juste valeur est comptabilisée en autres produits et charges financiers de la période.

Le Groupe applique généralement le niveau 2 pour les techniques de valorisation des justes valeurs des dérivés financiers.

La responsabilité du recensement, de l'évaluation et de la couverture des risques financiers relève des entités opérationnelles. En revanche, la gestion des produits dérivés est assurée par la direction financière du Groupe pour le compte des filiales exposées. Lors des Comités mensuels de

Trésorerie, les principaux risques et expositions sont examinés, la mise en œuvre des couvertures est actée (conformément à la stratégie décrite au Chapitre 2, section 2.1.4, « Risques financiers », pages 81 à 84) et les résultats de ces couvertures sont analysés.

Pour réduire son exposition aux risques de marché, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés dont les justes valeurs aux 31 décembre 2016 et 2015 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers		Autres passifs financiers		31 décembre 2016	31 décembre 2015
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Total	Total
Couverture de flux de trésorerie	17	8	(4)	(8)	13	7
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	3	5	-	(17)	(9)	(65)
Total instruments dérivés de change	20	13	(4)	(25)	4	(58)
Couverture de flux de trésorerie	-	7	-	(1)	6	(6)
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
Total instruments dérivés de matières premières	-	7	-	(1)	6	(6)
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	(1)
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
Total instruments dérivés de taux	-	-	-	-	-	(1)
Autres dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	108	-	(110)	-	(2)	-
Total autres instruments dérivés	108	-	(110)	-	(2)	-
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	128	20	(114)	(26)	8	(65)

8.1.4.1 Juste valeur des dérivés de change

La politique de gestion du risque de change est décrite en détail dans le Chapitre 2, section 2.1.4, « Risque de change », page 81.

Gestion du risque de change opérationnel

Les filiales du Groupe sont exposées au risque de change dans le cadre de leurs activités industrielles et commerciales. Ces risques et les couvertures afférentes sont suivis par la Direction du financement et de la trésorerie du Groupe.

L'exposition bilantielle est couverte de façon systématique. Les couvertures des filiales sont réalisées principalement

auprès de la société mère Valeo, qui à son tour couvre les positions nettes du Groupe auprès de contreparties externes (banques de premier rang). Les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de *trading* selon la norme sur les instruments financiers.

Pour des transactions précises et significatives, le Groupe met également en place des couvertures à plus long terme (sur la base d'un horizon budgétaire ou contractuel). Dans ce cas, le Groupe applique les règles de comptabilité de couverture, selon la norme sur les instruments financiers. Les principaux instruments de couverture auxquels le Groupe a habituellement recours sont les achats et ventes à terme fermes en devises.

La juste valeur des instruments financiers dérivés liés au risque de change opérationnel est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Achat à terme de devises	297	11	484	17
Vente à terme de devises	(18)	1	(148)	1
Total des actifs	279	12	336	18
Achat à terme de devises	455	(12)	220	(8)
Vente à terme de devises	(264)	(3)	(218)	(3)
Total des passifs	191	(15)	2	(11)
Effet net		(3)		7

Elle est déterminée par la technique de valorisation suivante : les flux de trésorerie futurs sont calculés en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture, et sont actualisés au taux d'intérêt de la devise de valorisation. Cette technique de valorisation est de niveau 2.

Au 31 décembre 2016, une perte latente de 4 millions d'euros lié à ces couvertures sur risque de change opérationnel est comptabilisée directement dans les autres éléments du résultat global. Au 31 décembre 2015, un gain latent de 7 millions d'euros lié à ces couvertures avait été enregistré en autres éléments du résultat global ; il a été partiellement reclassé en résultat opérationnel au cours de l'année 2016.

Gestion du risque de change financier

La centralisation des excédents de trésorerie, les besoins de financement des filiales étrangères et certaines opérations de financement exposent le Groupe à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Ce risque de change est couvert essentiellement via des *swaps* de devises.

L'emprunt convertible de 575 millions de dollars américains a été couvert par des *swaps* de devises à l'émission de chaque tranche ; ces *swaps* sont adossés en termes de maturité. Ils ont été documentés en couverture de flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2016, les instruments dérivés liés au risque de change sur des dettes financières sont essentiellement des *swaps* de devises dont la juste valeur est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
<i>Swaps</i> de devises	415	21	615	6
Total des actifs	415	21	615	6
<i>Swaps</i> de devises	252	(14)	(415)	(71)
Total des passifs	252	(14)	(415)	(71)
Effet net		7		(65)

La variation de la juste valeur des dérivés non documentés en couverture est enregistrée en autres produits et charges financiers et est compensée par la variation des dettes financières sous-jacentes.

Au 31 décembre 2016, une perte latente de 15 millions d'euros liée aux couvertures sur risque de change de l'emprunt convertible est comptabilisée directement dans les autres éléments du résultat global.

Analyse de l'exposition nette globale du Groupe

L'exposition nette globale du Groupe (sur les positions bilantielles), basée sur les montants notionnels, se concentre sur les principales devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				31 décembre 2015
	USD	JPY	Euro	Total	Total
Créances commerciales exposées	142	10	416	568	506
Autres actifs financiers exposés	122	6	115	243	183
Dettes fournisseurs exposées	(253)	(47)	(571)	(871)	(703)
Dettes financières exposées	(791)	(10)	(350)	(1 151)	(462)
Exposition bilancielle brute	(780)	(41)	(390)	(1 211)	(476)
Ventes à terme	(404)	(25)	(38)	(467)	(830)
Achats à terme	1 076	104	146	1 326	1 326
Exposition nette	(108)	38	(282)	(352)	20

Dans le tableau ci-dessus, la colonne libellée Euro correspond à l'exposition euro des entreprises du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro. Il existe notamment une exposition des filiales localisées en Europe centrale et orientale, principalement en République tchèque qui se financent en euros auprès de la société Valeo.

Au 31 décembre 2015, l'exposition bilantielle nette d'un montant de 20 millions d'euros se décomposait par devise de la façon suivante (en millions d'euros) :

- 305 millions pour le dollar américain ;

- 75 millions pour le yen ;
- (360) millions pour l'euro.

Analyse de sensibilité de l'exposition nette au risque de change

Les cours de change retenus pour le dollar américain, pour le yen et pour la couronne tchèque s'établissent respectivement pour 1 euro à 1,05, 124,4 et 27,02 au 31 décembre 2016, contre 1,09 pour le dollar américain, 131,07 pour le yen et 27,02 pour la couronne tchèque au 31 décembre 2015.

Une appréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 par rapport à ces devises, aurait les effets suivants, avant impôts :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)
Exposition au dollar américain	5	6	(6)	(24)
Exposition au yen	-	(4)	(5)	(3)
Exposition à l'euro	(10)	(5)	(11)	(6)
TOTAL	(5)	(3)	(22)	(33)

Pour les besoins de ces analyses, toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêts, sont supposées rester constantes.

Une dépréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2016 par rapport à ces devises, aurait l'effet inverse en faisant l'hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

Échéances contractuelles résiduelles relatives aux dérivés de change

Les cours de clôture de la Banque Centrale Européenne (BCE) et les taux *forward* au 31 décembre 2016 ont été retenus pour les instruments financiers relatifs au change.

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels						Total
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans	
			2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà	
Contrats de change à terme utilisés comme couverture :								
■ Actifs	12	11	1	-	-	-	-	12
■ Passifs	(15)	(11)	(2)	(1)	(1)	-	-	(15)
Swaps de devise utilisés comme couverture :								
■ Actifs	21	2	2	-	-	17	-	21
■ Passifs	(14)	(14)	-	-	-	-	-	(14)

8.1.4.2 Juste valeur des dérivés matières (métaux non ferreux)

La politique de gestion du risque matières premières est décrite dans le Chapitre 2, section 2.1.4, « Risque matières premières », page 81.

Gestion du risque de matières premières

Afin de couvrir son risque de matière première, le Groupe privilégie les instruments de couverture sans livraison du sous-jacent physique, essentiellement des *swaps* sur le cours moyen mensuel.

Les volumes couverts de métaux non ferreux en fin de période s'établissent aux 31 décembre 2016 et 2015 de manière suivante :

(en tonnes)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Aluminium	19 882	29 708
Aluminium 2 ^e fusion	9 102	11 904
Cuivre	8 556	13 906
Zinc	816	684
TOTAL	38 356	56 202

Les produits dérivés sur métaux de base utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, un gain latent de 6 millions d'euros lié aux couvertures en place est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global conformément à la norme IAS 39.

La perte latente de 6 millions d'euros comptabilisée dans les autres éléments du résultat global au 31 décembre 2015 relatif à des couvertures matières du premier semestre 2016 a été entièrement reclassée en résultat opérationnel en 2016.

Juste valeur des dérivés matières (métaux non ferreux)

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Swaps – Achats	80	7	31	1
Swaps – Ventes	-	-	-	-
Total des actifs	80	7	31	1
Swaps – Achats	5	(1)	97	(7)
Swaps – Ventes	-	-	-	-
Total des passifs	5	(1)	97	(7)
Effet net		6		(6)

La juste valeur des couvertures de matières est déterminée par la technique de valorisation suivante : les flux de trésorerie futurs sont calculés en utilisant les cours de matières premières

et les cours de change à terme à la date de clôture, et sont actualisés au taux d'intérêt de la devise de valorisation. Cette technique de valorisation est de niveau 2.

Analyse de sensibilité de l'exposition nette au risque métal

Une variation de 10 % des cours à terme des métaux aux 31 décembre 2016 et 2015 aurait les impacts suivants sur le résultat et les capitaux propres, avant impôts :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)
Impact d'une hausse de 10 % des cours à terme des métaux	-	7	-	9
Impact d'une baisse de 10 % des cours à terme des métaux	-	(7)	-	(9)

Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables sont supposées rester constantes.

Échéances contractuelles résiduelles relatives aux dérivés matières

Les cours à terme du *London Metal Exchange* (LME) du 31 décembre 2016 ont été utilisés pour établir les échéances contractuelles relatives aux dérivés matières.

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels						Total
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans	
			2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà	
Instruments dérivés matières :								
■ Actifs	7	7	-	-	-	-	-	7
■ Passifs	(1)	(1)	-	-	-	-	-	(1)

8.1.4.3 Juste valeur des dérivés de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux est exposée dans le Chapitre 2, section 2.1.4, « Risque de taux », page 83.

Gestion du risque de taux d'intérêts

Le Groupe peut utiliser les *swaps* de taux d'intérêt pour échanger le taux de la dette, dès l'origine ou pendant la durée de l'emprunt, contre un taux variable ou fixe. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont placés majoritairement à taux variable. La dette financière est essentiellement à taux fixe.

Les dérivés de taux utilisés par le Groupe pour couvrir les variations de valeur des dettes à taux fixe sont qualifiés de couverture de juste valeur en IAS 39.

Les *swaps* de taux mis en place en août 2009 pour couvrir les intérêts à taux variables de l'emprunt BEI sont arrivés à maturité en août 2016. Les *swaps* de taux couvrant les placements privés sont arrivés à maturité respectivement en juillet et décembre 2016. Au 31 décembre 2016, le Groupe n'a plus de *swaps* de taux en cours.

Juste valeur des dérivés de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Swaps de taux :				
Emprunt BEI (Banque Européenne d'Investissement)	-	-	56	(1)
Placements privés	-	-	100	-
Total des passifs	-	-	156	(1)

La juste valeur des *swaps* de taux est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs au taux d'intérêt de marché à la date de clôture. Cette technique de valorisation est de niveau 2.

Analyse de l'exposition nette du Groupe

À la date de la clôture, la position nette du Groupe en matière de taux d'intérêt, sur la base des valeurs nominales, s'analyse comme suit :

Année 2016

(en millions d'euros)	Moins d'un an		Un à cinq ans		Plus de cinq ans		Total valeurs nominales		
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
Passifs financiers	200	569	841	35	1 321	6	2 362	610	2 972
Prêts	-	-	-	(24)	-	-	-	(24)	(24)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(2 359)	-	-	-	-	-	(2 359)	(2 359)
Position nette avant gestion	200	(1 790)	841	11	1 321	6	2 362	(1 773)	589
Instrument dérivé	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Position nette après gestion	200	(1 790)	841	11	1 321	6	2 362	(1 773)	589

Année 2015

(en millions d'euros)	Moins d'un an		Un à cinq ans		Plus de cinq ans		Total valeurs nominales		
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
Passifs financiers	46	558	457	47	724	-	1 227	605	1 832
Prêts	-	-	-	(1)	-	-	-	(1)	(1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(1 725)	-	-	-	-	-	(1 725)	(1 725)
Position nette avant gestion	46	(1 167)	457	46	724	0	1 227	(1 121)	106
Instruments dérivés	156	(156)	-	-	-	-	156	(156)	-
Position nette après gestion	202	(1 323)	457	46	724	-	1 383	(1 277)	106

Les passifs financiers se composent du nominal des dettes long terme ainsi que des crédits à court terme et banques.

Les dettes à taux fixe comptabilisées au coût amorti ne rentrent pas dans le calcul de la sensibilité au risque de taux. L'exposition du Groupe au risque de taux est donc limitée à son endettement à taux variable.

Analyse de sensibilité au risque de taux

Au 31 décembre 2016, 98 % des dettes financières à long terme sont à taux fixe (75 % au 31 décembre 2015).

Ainsi une hausse instantanée de 1 % des taux d'intérêt appliquée aux actifs et passifs financiers à taux variable aurait les impacts suivants sur le résultat et les autres éléments du résultat global, après prise en compte des produits dérivés et avant impôts :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêt	18	-	11	-

Une diminution instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait eu les mêmes impacts mais de sens contraire à fin 2016.

8.1.4.4 Juste valeur des autres instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2016, les autres instruments financiers dérivés se composent essentiellement des instruments dérivés suivants :

- Options de conversion incorporées dans la dette obligataire émise en juin 2016 et en novembre 2016, ainsi que les options d'achats achetées. Ces options sont parfaitement symétriques. Leur juste valeur s'élève à 73 millions d'euros à fin décembre 2016 ;

- Options de vente et d'achat consenties par Valeo et Siemens dans le cadre de la formation de la coentreprise (cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298).

- Valeo dispose d'une option d'achat pouvant contraindre Siemens à lui vendre tout ou partie de sa participation dans la coentreprise. La juste valeur de cette option d'achat s'élève à 35 millions d'euros à fin décembre 2016 ;
- Siemens dispose d'une option de vente pouvant contraindre Valeo à lui acheter l'intégralité de sa participation dans la coentreprise. La juste valeur de cette option de vente s'élève à 37 millions d'euros à fin décembre 2016.

Ces options ne sont pas parfaitement symétriques du fait des dispositions contractuelles spécifiques qui s'attachent aux modalités d'exercice propres à chacune d'entre elles.

Échéances contractuelles relatives aux autres instruments financiers dérivés

(en millions d'euros)	Valeur comptable	< 1 an	Flux de trésorerie contractuels				
			≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans
			2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà
Options sur emprunt convertible							
■ Actifs	73	-	-	-	-	73	-
■ Passifs	(73)	-	-	-	-	(73)	-
Options croisées sur la coentreprise Valeo Siemens ⁽¹⁾							
■ Actifs	35	-	-	-	-	35	-
■ Passifs	(37)	-	-	(37)	-	-	-

(1) Options exerçables à compter de la date indiquée si certains critères définis contractuellement sont remplis.

8.1.5 Autres actifs et passifs financiers

8.1.5.1 Autres actifs et passifs financiers non courants

Cette catégorie regroupe essentiellement les dépôts de garantie et les actifs financiers disponibles à la vente.

Les dépôts de garantie sont comptabilisés au coût amorti.

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent les titres de participation non consolidés et sont enregistrés initialement à la juste valeur. Toute variation de cette dernière est par la suite enregistrée dans les autres éléments du résultat global ou dans le résultat de la période en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur. Les pertes et gains latents constatés en

autres éléments du résultat global sont comptabilisés en résultat lors de la cession des titres sauf lorsque la baisse de valeur par rapport au coût d'acquisition historique a été jugée suffisamment significative ou durable pour impliquer une perte de valeur comptabilisée en résultat.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Les titres non cotés pour lesquels il ne peut être établi de juste valeur demeurent inscrits à leur coût. Ces actifs sont classés en actifs financiers non courants.

Les actifs financiers disponibles à la vente s'élèvent à 44 millions d'euros à fin décembre 2016 et ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
TITRES DISPONIBLES À LA VENTE AU 1^{ER} JANVIER	31	4
Acquisitions	12	27
Variations de périmètre	-	-
Variations de juste valeur enregistrées en capitaux propres	-	-
Écarts de conversion	1	-
TITRES DISPONIBLES À LA VENTE AU 31 DÉCEMBRE	44	31

Sur l'exercice 2016, les principales variations de l'exercice correspondent aux événements suivants :

- Prise de participation à hauteur de 5 millions d'euros dans Navya dans le cadre d'une augmentation de capital. Cette augmentation de capital permet à Valeo d'obtenir un poste d'observateur afin de suivre le développement de cette entreprise, spécialiste des navettes autonomes en libre-service ;
- Prise de participation dans le fonds américain Trucks Venture Fund 1, LP à hauteur de 4 millions de dollars dont 2 millions ont été appelés et versés. L'objectif de ce fonds est d'investir dans des sociétés émergentes/start-up qui adressent les nouvelles tendances dans le secteur des transports, dont notamment la voiture autonome, connectée et partagée ;
- Engagement complémentaire dans le fonds franco-chinois Innovation de Cathay Capital à hauteur de 3 millions d'euros.

Sur 2015, les acquisitions à hauteur de 27 millions d'euros correspondaient aux événements suivants :

- Prise de participation à hauteur de 10,5 % dans Aledia pour un montant de 5 millions d'euros dans le cadre d'une augmentation de capital de cette société. Start-up technologique, Aledia développe des LED 3D pour l'éclairage général et l'éclairage pour l'automobile. L'objectif de Valeo est d'accélérer et d'étendre à moyen terme son offre de solutions innovantes d'éclairage intérieur et extérieur pour l'automobile ;
- Prise de participation dans le fonds franco-chinois Innovation de Cathay Capital. Un actif disponible à la vente a été reconnu à hauteur de 22 millions d'euros, correspondant à l'engagement total de Valeo, dont 3 millions ont été versés en 2015. Ce fonds est un véhicule d'investissement transnational France - Chine - États-Unis, dédié aux opérations de capital-risque dans des sociétés innovantes.

8.1.5.2 Autres actifs et passifs financiers courants

Les actifs et passifs financiers courants comprennent les créances et dettes commerciales.

Les créances et dettes commerciales sont initialement enregistrées à la juste valeur et ultérieurement au coût amorti diminué des pertes de valeur éventuelles. La juste valeur des créances clients et des dettes fournisseurs est assimilée à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à 3 mois.

Les créances clients sont détaillées en Note 4.2. Dans le cadre normal de ses activités opérationnelles en Chine, le groupe Valeo est amené à être payé par ses clients ou à payer ses fournisseurs par le biais d'un moyen de paiement spécifique au marché chinois, appelé *Bank Acceptance Draft*, qui se présente sous forme d'une traite bancaire. De par leur nature, ces effets

à recevoir et à payer restent comptabilisés au sein des créances et dettes commerciales jusqu'à leur date d'échéance. Ils représentent 140 millions d'euros des créances clients et 91 millions d'euros des dettes fournisseurs au 31 décembre 2016 (54 millions d'euros des créances clients et 92 millions d'euros des dettes fournisseurs au 31 décembre 2015).

Par ailleurs, Valeo a mis en place un programme de *reverse factoring* depuis 2014. Ce programme est une opération de cession de créances commerciales à un établissement financier, également appelé « factor », organisée par Valeo (et non par le fournisseur). Les relations entre les parties sont organisées au travers de la signature de deux contrats indépendants :

- les fournisseurs de Valeo entrent dans un contrat de cession des créances qu'ils détiennent sur Valeo avec le factor ;
- Valeo signe une convention avec le factor selon laquelle il s'engage à payer à la date d'échéance les factures cédées par ses fournisseurs au factor (factures préalablement

approuvées), et ce, sans se prévaloir d'aucune exception ou compensation.

Ce programme permet aux fournisseurs ayant adhéré de voir leurs créances réglées dans un délai très bref par un établissement financier. Valeo règle les factures au factor à leur date d'échéance contractuelle.

L'analyse du schéma a conduit le Groupe à considérer que la nature des dettes fournisseurs n'était pas changée en substance du fait de la mise en place de ce programme. Aussi, elles sont maintenues dans le besoin en fonds de roulement.

8.2 Produits et charges financiers

Les produits et charges financiers se composent d'une part des produits et charges d'intérêts liés au coût de l'endettement financier net et, d'autre part, des autres produits et charges financiers.

8.2.1 Coût de l'endettement financier net

Les charges d'intérêts correspondent au montant des intérêts comptabilisés au titre des dettes financières, et les produits d'intérêts au montant des intérêts reçus sur les placements de trésorerie.

(en millions d'euros)	2016	2015
Charges d'intérêts ⁽¹⁾	(90)	(92)
Produits d'intérêts	7	8
Coût de l'endettement financier net	(83)	(84)

(1) Dont 2 millions d'euros de coûts financiers en 2016 correspondant aux lignes de crédit non tirées et 4 millions d'euros de charges financières sur les opérations d'escompte des créances commerciales et des créances de Crédit d'Impôt Recherche et de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi.

8.2.2 Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers comprennent notamment :

- le résultat sur les opérations de couverture de taux ;
- les résultats sur les opérations non qualifiées de couverture au sens de la norme IAS 39 sur les instruments financiers relatifs aux opérations de change ou d'achats des métaux non ferreux ;
- le coût des assurances crédit et les dépréciations pour risque de crédit et les pertes sur créances irrécouvrables, en cas de défaut de crédit du client ;
- les charges nettes d'intérêts sur les provisions retraites et engagements assimilés qui incluent l'effet de désactualisation des engagements pour tenir compte du passage du temps et le produit financier sur le rendement attendu des fonds affectés à la couverture de ces engagements.

(en millions d'euros)	2016	2015
Charge nette d'intérêts sur les provisions retraite et assimilés	(27)	(25)
Résultat de change	(6)	(6)
Résultat sur instruments financiers sur matières (<i>trading</i> et inefficacité)	(1)	(1)
Résultat sur instruments financiers de taux (inefficacité)	(1)	(1)
Divers	(11)	(2)
Autres produits et charges financiers	(46)	(35)

8.3 Politique de gestion des risques

La politique de gestion des risques est décrite en détail dans le Chapitre 2, section 2.1, « Facteurs de risques », pages 70 à 84.

8.3.1 Risques de marché

8.3.1.1 Risque de change, de matières premières et de taux

La politique de gestion des risques de change, de matières premières et de taux est décrite en Note 8.1.4, « Instruments financiers dérivés », ainsi que dans le Chapitre 2, section 2.1.4, respectivement aux paragraphes « Risque de change », « Risque matières premières » et « Risque de taux », pages 81, 81 et 83.

8.3.1.2 Risque actions

La politique de gestion du risque actions est décrite dans le Chapitre 2, section 2.1.4, « Risque sur actions », page 84.

Les actifs représentatifs des fonds affectés au financement des pensions sont présentés en Note 5.3.5, pages 317 à 318.

La trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe sont détaillés en Note 8.1.3.2, page 341.

8.3.2 Risque de liquidité

La politique de gestion du risque de liquidité est décrite dans le Chapitre 2, section 2.1.4, « Risque de liquidité », pages 82 à 83.

8.3.2.2 Covenants financiers et notations de crédit

Covenants financiers

Certains contrats de financement comportent des clauses de remboursement anticipé en cas de non-respect de ratios financiers. Les principaux sont décrits dans le tableau suivant :

Contrats de financement	Ratios	Seuils	Ratio au 31 décembre 2016 ⁽¹⁾
Lignes de crédit Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	Endettement financier net consolidé/EBITDA consolidé	< 3,25	0,25

(1) Calculé sur 12 mois.

Par ailleurs, les emprunts obligataires, émis dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium term Note*, comportent une option accordée aux porteurs qui peuvent demander le remboursement anticipé ou le rachat de leurs obligations si un changement de contrôle de Valeo intervient et qu'il entraîne un retrait de la notation ou une baisse de la notation de l'obligation en dessous de celle de valeur d'investissement (*Investment grade*) dans l'hypothèse où elle était précédemment notée valeur d'investissement. Dans l'hypothèse où cette notation était précédemment en dessous de la valeur d'investissement, les obligataires pourraient demander le remboursement anticipé ou le rachat de leurs obligations si un changement de contrôle de Valeo intervient et qu'il entraîne une baisse de catégorie de notation (par exemple : de Ba1 à Ba2).

Le Groupe veille à maintenir un accès très large à la liquidité pour faire face à ses engagements et ses besoins d'investissements. Pour ce faire, le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture totale ou partielle de ces marchés.

8.3.2.1 Analyse des ressources disponibles

Au 31 décembre 2016, Valeo dispose d'une trésorerie de 2,4 milliards d'euros (1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2015). La trésorerie est constituée de dépôts bancaires à hauteur de 668 millions d'euros et d'équivalents de trésorerie (essentiellement des SICAV monétaires) à hauteur de 1 691 millions d'euros.

Les sources supplémentaires d'accès à la liquidité sont les suivantes :

- des lignes de crédit bancaires confirmées à échéance moyenne de 3 ans pour un montant total de 1,2 milliard d'euros, au titre desquelles aucun tirage n'a été effectué au 31 décembre 2016. Ces lignes de crédit bilatérales ont été négociées auprès de neuf banques de premier rang (notation moyenne : A chez S&P et A1 chez Moody's) ;
- un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 1,2 milliard d'euros ;
- le programme de financement *Euro Medium Term Note* (EMTN) à moyen et à long terme d'un montant maximum de 3 milliards d'euros utilisé à hauteur de 1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

Dans le cadre de l'emprunt encore en cours auprès de la Banque Européenne d'Investissement, en cas de changement de contrôle, la Banque a la faculté de demander à l'Emprunteur la constitution de sûretés ou garanties ou, à défaut, de demander le remboursement anticipé.

Enfin, les lignes de crédit avec les banques et les dettes long terme du Groupe comportent des clauses dites de défaut croisé (*cross default*) en vertu desquelles, si un certain montant de dette financière est susceptible de devenir exigible par anticipation, les autres dettes financières peuvent également être exigées par anticipation.

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe prévoit de respecter les engagements attachés à sa dette sur les prochains mois.

Notations de crédit

Les notations de Standard & Poor's et Moody's confirment le positionnement de Valeo en catégorie d'investissement (Investment grade) et sont les suivantes au 31 décembre 2016 :

Agence de notation	Date de Publication	Dettes long terme	Perspective	Dettes court terme
Standard & Poor's	31 janvier 2017	BBB	Positive	A-2
Moody's	9 mai 2016	Baa2	Stable	P-2

8.3.3 Risque de crédit

La politique de gestion du risque de crédit est décrite dans le Chapitre 2, section 2.1.1, « Risque de crédit client », page 74.

Risque de contrepartie

Dans le cadre des opérations effectuées sur les marchés financiers pour la gestion des risques et la gestion de la trésorerie, le Groupe est exposé au risque de contrepartie financière. Les limites par contrepartie sont établies en considérant la notation des contreparties auprès des agences de rating et ont également pour effet d'éviter une trop grande concentration des opérations de marché sur un nombre restreint d'établissements financiers.

Risque de crédit commercial

De par son activité, Valeo est exposé au risque de crédit, notamment au risque de défaut de ses clients constructeurs ou distributeurs. Valeo dépend principalement du secteur automobile et travaille avec tous les constructeurs du secteur. Malgré une conjoncture globalement favorable en 2016, Valeo maintient une surveillance rapprochée du risque client.

Le montant des créances clients et de leur antériorité est détaillé en Note 4.2., page 304.

8.4 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

Les engagements hors bilan (*covenants*) liés au financement du Groupe sont explicités dans la Note 8.3.2, page 351, sur le risque de liquidité.

Note 9 Impôts sur les résultats

9.1 Impôts sur les résultats

La charge d'impôts sur les résultats comprend l'impôt exigible et les impôts différés des sociétés consolidées.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et non dans le compte de résultat.

9.1.1 Détail des impôts sur les résultats

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôts courants	(253)	(268)
Impôts différés	64	162
Impôts sur les résultats	(189)	(106)

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, le Groupe constate une charge d'impôts de 189 millions d'euros, correspondant à un taux effectif d'impôts de 17 %.

Ce taux d'impôt inclut notamment l'effet favorable lié à la reconnaissance partielle d'impôts différés actifs pour l'intégration fiscale aux États-Unis pour 89 millions d'euros.

Cette reconnaissance d'impôts différés actifs est soutenue par les résultats sur ce périmètre et les perspectives de rentabilité à cinq ans du plan fiscal en nette amélioration depuis 2013. Valeo avait reconnu, sur cette intégration fiscale, un impôt différé actif de 175 millions d'euros en 2015, ainsi que 73 millions d'euros sur les exercices précédents.

Cet effet positif sur la charge d'impôts sur les résultats est partiellement compensé par l'annulation des impôts différés en République tchèque antérieurement constatés à hauteur de 10 millions afin de refléter la révision des perspectives de rentabilité à cinq ans.

9.1.2 Analyse de la charge d'impôts

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat avant impôts (hors quote-part dans les résultats des entreprises associées)	1 111	824
Taux normal d'impôts en France	34,43 %	34,43 %
(Charge) Profit d'impôts théorique	(383)	(284)
Incidence des :		
■ Impôts différés actifs non constatés et pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(95)	(80)
■ Activation des impôts différés actifs non constatés antérieurement	100	193
■ Taux d'impôts différents du taux normal	34	40
■ Utilisations de pertes fiscales des exercices antérieurs	84	85
■ Différences permanentes entre les résultats comptables et les résultats imposables	87	(47)
■ Crédits d'impôts	3	5
■ Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	(19)	(18)
(Charge) Profit d'impôts du Groupe	(189)	(106)

- Sur l'exercice 2016, les impôts différés actifs non constatés et pertes fiscales de l'exercice non utilisées par principaux pays proviennent essentiellement de France (34 millions d'euros), d'Allemagne (10 millions d'euros), et d'Amérique du Sud (9 millions d'euros), ainsi que de la dépréciation des impôts différés en République tchèque pour 10 millions d'euros.
- L'incidence favorable des 34 millions d'euros liée à des taux d'impôts différents du taux normal est décomposée par principaux pays dans le tableau suivant :
- Les 100 millions d'impôts différés actifs non constatés antérieurement comprennent essentiellement les impôts différés actifs qui ont été reconnus au niveau de l'intégration fiscale aux États-Unis sur l'exercice 2016.

Pays	Taux d'impôt courant ⁽¹⁾	2016	2015
Chine	25,0 %	14	8
Pologne	19,0 %	14	14
Corée du Sud	24,2 %	12	12
Thaïlande	20,0 %	4	5
Turquie	20,0 %	4	5
Espagne	25,0 %	7	-
République tchèque	19,0 %	1	4
Japon	32,8 %	(2)	(3)
États-Unis	40,0 %	(7)	(9)
Allemagne	27,8 %	(8)	3
Autres pays		(5)	4
TOTAL		34	43

(1) Le taux d'impôt courant indiqué est le taux effectif à la date de clôture de l'exercice. Le taux d'impôt utilisé pour le calcul des impôts différés prend en compte les éventuels changements adoptés du taux de l'impôt sur les exercices à venir.

- Les utilisations de pertes fiscales des exercices antérieurs, pour lesquelles aucun impôt différé actif n'avait été reconnu, comprennent essentiellement l'utilisation de 56 millions d'euros sur l'intégration fiscale aux États Unis.
- Les différences permanentes entre les résultats comptables et les résultats imposables comprennent essentiellement l'effet du résultat de cession lié à la création de la coentreprise avec Siemens (cf. Note 2.2.1.3, page 297).
- Le Groupe Valeo considère que la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) correspond à la définition d'un impôt, tel que précisé par IAS 12. Les impôts sur les résultats en 2016 comprennent ainsi une charge nette de 19 millions d'euros au titre de la CVAE (18 millions d'euros en 2015).

9.2 Impôts différés

Les impôts différés sont calculés selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles provenant de la différence entre la base fiscale et la base comptable des actifs et passifs, ainsi que pour les pertes fiscales reportables.

Les principales différences temporelles sont liées aux déficits reportables, aux provisions pour retraites et autres avantages assimilés, aux autres provisions temporairement non déductibles fiscalement ainsi qu'aux frais de développement immobilisés. Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés en utilisant les taux d'impôts votés ou quasi adoptés qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que Valeo disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées

selon la méthode la plus appropriée au vu de l'organisation juridique et fiscale de l'entité, de son historique fiscal et de ses perspectives de revenu imposable projeté. Ces dernières sont évaluées sur la base d'un plan fiscal dont les hypothèses sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plans à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la Direction Générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôts exigibles et que les actifs et passifs d'impôts différés concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale. En France, Valeo a opté pour le régime de l'intégration fiscale. Le Groupe intégré comprend la société mère et ses principales filiales françaises éligibles à ce régime. Le groupe Valeo a également opté pour des régimes d'intégration fiscale (ou assimilés) pour ses filiales implantées dans des pays dont la législation offre cette possibilité (Allemagne, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis).

Les impôts différés par catégorie de différences temporelles se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Déficits reportables	872	1 038
Frais de développement immobilisés	(187)	(213)
Engagements de retraite et assimilés	259	242
Autres provisions	112	59
Stocks	61	47
Provisions pour coûts sociaux et restructuration	17	19
Outils	(3)	(3)
Immobilisations	30	42
Autres	130	144
Total impôts différés bruts	1 291	1 375
Total des impôts différés actifs non reconnus	(731)	(888)
Total impôts différés	560	487
Dont :		
■ Impôts différés actifs	626	526
■ Impôts différés passifs	(66)	(39)

Aucun actif net d'impôts différés n'a été constaté tant sur les déficits reportables que sur les différences temporelles pour l'intégration fiscale en France, ce qui représente un montant de 450 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Aux États-Unis, 381 millions d'euros d'impôts différés actifs ont été reconnus sur l'intégration fiscale (297 millions d'euros au 31 décembre 2015), ce qui traduit des perspectives économiques favorables.

À l'inverse, au Brésil, en raison d'une situation économique particulièrement difficile, les actifs d'impôts différés ne sont pas reconnus. Leur solde net s'élève à 74 millions d'euros au 31 décembre 2016.

De même en Allemagne, il n'y a plus d'impôts différés activés au 31 décembre 2016. En effet, ils avaient été annulés sur l'exercice 2015 afin de refléter les perspectives de rentabilité à cinq ans du plan fiscal. Le solde d'actifs nets d'impôts différés non reconnus s'élève à 62 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, les actifs d'impôts différés non reconnus par le Groupe se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Base	Économie d'impôts potentielle
Déficits reportables jusqu'aux exercices 2017 à 2021	64	15
Déficits reportables en 2021 et au-delà	155	49
Déficits reportables indéfiniment	1 742	473
Déficits fiscaux courants	1 961	537
Actifs d'impôts différés non reconnus sur différences temporelles		194
TOTAL		731

Note 10 Capitaux propres et résultat par action

10.1 Capitaux propres

10.1.1 Évolution du capital

10.1.1.1 Division par trois de la valeur nominale

Le 26 mai 2016, l'Assemblée générale mixte de Valeo a approuvé, au titre de la dix-neuvième résolution, la division de la valeur nominale des actions Valeo par trois et, en conséquence, l'échange de chacune des actions actuelles de 3 euros de nominal contre trois actions nouvelles de 1 euro de nominal et de même jouissance. Cette opération permet d'accroître la liquidité du titre sur le marché en facilitant son accès à de nouveaux actionnaires, notamment individuels. La nouvelle valeur de l'action est effective depuis le 6 juin 2016.

10.1.1.2 Augmentation de capital réservée aux salariés

Le 15 novembre 2016, conformément à la délégation de compétence accordée par l'Assemblée générale du 26 mai 2015 et à la décision du Conseil d'administration du 21 janvier 2016, le Président-Directeur Général a mis en œuvre une augmentation de capital réservée aux salariés par l'émission de 755 511 actions nouvelles de 1 euro de nominal.

10.1.1.3 Situation au 31 décembre 2016

À l'issue de ces opérations, le capital social est de 239 millions d'euros, divisé en 239 143 131 actions de 1 euro chacune, entièrement libérées. Les actions nominatives inscrites au nom du même titulaire depuis au moins quatre ans (5 960 420 actions au 31 décembre 2016) bénéficient d'un droit de vote double.

Le Groupe vise une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et afin de pouvoir assurer son développement futur. Son objectif est de maintenir un équilibre entre dettes et fonds propres et de ne pas dépasser durablement un ratio d'endettement sur fonds propres de 100 %.

Le Groupe peut être amené à racheter ses propres actions sur le marché dans le but d'assurer la couverture des plans d'options et d'actions gratuites, les plans d'actionnariat salarié et la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie AFEI (Association Française des Entreprises d'Investissement) a été signé avec un prestataire de services d'investissement le 22 avril 2004. Au 31 décembre 2016, les moyens affectés à la mise en œuvre de ce contrat de liquidité ressortent à 44 364 titres et 23 171 495 euros contre 79 500 titres (après prise en compte de la division par trois du nominal) et 18 958 006 euros à la clôture de l'exercice précédent. Il est rappelé que 660 000 actions Valeo (après prise en compte de la division par trois du nominal) et une somme de 6 600 000 euros avaient été affectées à la mise en œuvre du contrat de liquidité à la date de signature de celui-ci.

10.1.2 Primes d'émission

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Shares4U 2016 (cf. Note 5.4, page 322), les salariés du Groupe ont souscrit à 755 511 actions de 1 euro de valeur nominale pour un prix de souscription de 38,12 euros chacune. Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Valeo lors de l'émission ; une prime d'émission de 28 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice 2016.

10.1.3 Écarts de conversion

La variation des écarts de conversion (part du Groupe) sur l'exercice est un gain latent de 37 millions d'euros (gain latent de 100 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elle reflète essentiellement d'une part l'appréciation sur l'exercice 2016 du dollar américain pour 43 millions d'euros, celle du yen à hauteur de 21 millions d'euros et dans une moindre mesure, celle du réal brésilien à hauteur de 11 millions d'euros et d'autre part, la dépréciation du renminbi, à hauteur de 36 millions d'euros.

10.1.4 Réserves consolidées

Les réserves consolidées incluent notamment le résultat de l'exercice (part du Groupe) de 925 millions d'euros avant répartition.

10.1.5 Dividende par action

Les réserves distribuables de la société mère, avant affectation du résultat 2016, s'élèvent à 1 999 millions d'euros, déduction faite de la valeur nette des actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2016 pour un montant de 27 millions d'euros (67 millions d'euros au 31 décembre 2015). Elles s'établissaient à 1 934 millions d'euros en 2015.

Un dividende de 3 euros par action a été versé en 2016 pour un total de 236 millions d'euros. Le dividende distribué en 2015 était de 2,20 euros par action, soit un montant total de 172 millions d'euros.

10.1.6 Actions propres et plan de rachat d'actions

Au 31 décembre 2016, Valeo détient 1 240 865 de ses propres actions, soit 0,5 % du capital social, contre 3 025 065 actions (après prise en compte de la division par trois du nominal), soit 1,3 % du capital social au 31 décembre 2015.

10.1.7 Participations ne donnant pas le contrôle

L'évolution des participations ne donnant pas le contrôle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Participations ne donnant pas le contrôle au 1^{er} janvier	219	209
Quote-part de résultat	58	45
Dividendes versés	(27)	(29)
Variations de périmètre	(12)	(12)
Ajustements de juste valeur des options de ventes accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(3)	-
Autres mouvements	(1)	-
Écarts de conversion	2	6
Participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre	236	219

(1) Cf. Note 8.1.2.2, pages 339 à 340.

Les variations de périmètre sur l'exercice s'expliquent principalement par les incidences du rachat de la participation d'Hitachi dans Valeo Unisia Transmissions (cf. Note 2.2.1.6, page 301).

Sur l'exercice 2015, les variations de périmètre de l'exercice étaient liées principalement à la réorganisation des activités Systèmes d'Essuyage en Chine (cf. Note 2.2.2.1, page 299) et aux modifications du pourcentage d'intérêt dans les sociétés Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co. Ltd. et Taizhou Valeo – Wenling Automotive Systems Company Ltd.

Les participations ne donnant pas le contrôle se décomposent principalement de la manière suivante :

Partenaire	Valeur des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	
	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Pyeong Hwa Company	143	118
Entités de l'Alliance Ichikoh	36	32
Autres participations	57	69
Participations ne donnant pas le contrôle	236	219

10.2 Résultat par action

Le résultat de la période par action (avant dilution) est calculé en faisant le rapport entre le résultat et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen d'actions autodétenues.

Le résultat de la période dilué par action est calculé en faisant le rapport entre le résultat et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation majoré du

nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été en circulation dans l'hypothèse d'une conversion de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives. Les options d'achat et les actions gratuites ont un effet dilutif dès lors que leur prix d'exercice est inférieur au prix du marché. Cette méthode dite du « rachat d'actions » permet de déterminer les actions « non rachetées » qui viennent s'ajouter aux actions ordinaires en circulation et qui constituent ainsi l'effet dilutif.

	2016	2015 ⁽¹⁾
Résultat de la période attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	925	729
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (en milliers d'actions)	236 352	234 332
Résultat net par action (en euros)	3,91	3,11

	2016	2015 ⁽¹⁾
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (en milliers d'actions)	236 352	234 332
Effet de dilution provenant (en milliers) :		
■ Stock-options	860	1 842
■ Actions gratuites	2 159	2 797
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ajusté des actions dilutives (en milliers d'actions)	239 371	238 971
Résultat net dilué par action (en euros)	3,86	3,05

(1) Le résultat par action a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo (cf. Note 10.1.1.1, page 355).

Note 11 Détail des flux de trésorerie

11.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

Les charges et produits sans effet sur la trésorerie, sur les exercices 2016 et 2015, s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015 ⁽¹⁾
Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations	890	764
Dotations (reprises) nettes sur provisions	107	51
Pertes (profits) sur cessions d'actifs immobilisés	(2)	10
Charges calculées liées aux paiements en actions	21	17
Pertes de valeurs des actifs et passifs destinés à être cédés	-	8
(Plus) ou moins-value sur réévaluation de participations antérieurement détenues	(162)	-
TOTAL	854	850

(1) Le montant au titre des dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations a été modifié à la baisse de 6 millions d'euros par rapport au montant présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants.

Les dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations prennent en compte le produit reconnu sur l'exercice afférent aux subventions publiques sur actifs non courants à hauteur de 13 millions d'euros (cf. Note 3.2, page 302).

La plus-value de 162 millions d'euros reconnue sur l'exercice 2016 est liée à la formation de la coentreprise avec Siemens et ne comprend pas les frais de transaction (cf. Note 2.2.1.3, page 297).

Sur l'exercice 2015, Valeo avait reconnu une perte de valeur sur les actifs destinés à être cédés sur l'activité Contrôle Moteur pour 8 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.4, page 298).

11.2 Variation du besoin en fonds de roulement

Les variations, sur les exercices 2016 et 2015, des principaux postes du besoin en fonds de roulement sont les suivants :

(en millions d'euros)	2016	2015 ⁽¹⁾
Stocks	(155)	(201)
Créances clients	(425)	(207)
Dettes fournisseurs d'exploitation	608	409
Autres créances et dettes	28	93
TOTAL	56	94

(1) La variation des autres créances et dettes a été modifiée par rapport au montant présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants.

Le montant des créances cédées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2016, pour lesquelles la quasi-totalité des risques et avantages a été transférée et qui ne figurent donc plus à l'actif de l'état de la situation financière est indiqué en Note 4.2, page 304, pour les créances clients et en Note 4.5.2, page 308, pour les créances de Crédit d'Impôt Recherche et de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi.

11.3 Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise

Au cours de l'exercice 2016, le décaissement net de 630 millions d'euros correspond principalement aux incidences des acquisitions de la société peiker à hauteur de 301 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.1, page 295), et de la société Spheros à hauteur de 326 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.2, page 296).

Au cours de l'exercice 2015, les prises de contrôle ont entraîné un décaissement net de 8 millions d'euros.

11.4 Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises

Au cours de l'exercice 2016, le décaissement net de 17 millions d'euros correspond essentiellement à la prise de participation dans la société CloudMade à hauteur de 16 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.5, page 298).

11.5 Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise

Au cours de l'exercice 2016, l'encaissement net de 22 millions d'euros correspond essentiellement à l'incidence de la cession de l'activité Contrôle Moteur le 29 février 2016 (cf. Note 2.2.1.4, page 298).

11.6 Souscription et remboursements effectués sur emprunts à long terme

Sur l'exercice 2016, le Groupe a souscrit, le 18 mars 2016, un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance 2026, assorti d'un coupon fixe de 1,625 % et, le 16 juin 2016, un emprunt obligataire convertible non dilutif de 450 millions de dollars à échéance 2021, qui a fait l'objet d'un abondement à hauteur de 125 millions de dollars en novembre 2016. Les remboursements effectués sur la période incluent principalement le remboursement de l'emprunt syndiqué pour 250 millions d'euros, le remboursement des deux souscriptions à des placements privés pour 100 millions d'euros et celui de deux annuités des emprunts contractés auprès de la BEI (Banque Européenne d'Investissement) (cf. Note 8.1.2.1, page 337).

Les frais et primes liés aux émissions d'emprunt s'élèvent à 64 millions d'euros sur l'exercice 2016 et sont essentiellement relatifs aux deux émissions obligataires émises.

Au cours de l'exercice 2015, dans le cadre du programme EMTN, le Groupe a souscrit le 1^{er} juin 2015 un emprunt obligataire de 30 millions d'euros à échéance le 1^{er} juillet 2016 (à taux d'intérêt Euribor 1 mois + 0,22 % jusqu'au 30 juin 2015 puis Euribor 3 mois + 0,22 % jusqu'à la maturité de l'emprunt) et un emprunt obligataire de 70 millions d'euros à échéance le 1^{er} décembre 2016 (à taux d'intérêt Euribor 3 mois + 0,30 %). Les remboursements effectués sur emprunts à long terme incluent principalement le remboursement partiel des emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement) de 56 millions d'euros le 5 août 2015 et 26 millions de dollars le 3 novembre 2015.

11.7 Acquisitions ou rachat de participations sans prise de contrôle

Le décaissement net de 24 millions d'euros correspond essentiellement aux incidences du rachat d'intérêts minoritaires de Valeo Unisia Transmissions à Hitachi (cf. Note 2.2.1.6, page 298).

11.8 Cash flow libre et cash flow net

Le *cash flow* libre correspond aux flux nets de trésorerie des activités opérationnelles, après neutralisation de la variation des cessions de créances commerciales non récurrentes et après prise en compte des acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles. Cet indicateur, qui traduit la capacité du Groupe à générer de la trésorerie par ses activités opérationnelles, est pris en compte par la Direction Générale pour définir sa stratégie d'investissement et sa politique de financement.

Le *cash flow* net correspond au *cash flow* libre après prise en compte (i) des flux d'investissements relatifs aux acquisitions et cessions de participations et à la variation de certains éléments inscrits en actifs financiers non courants, (ii) des flux sur opérations de financement relatifs au capital, aux dividendes versés, aux ventes (rachat) d'actions propres, aux intérêts financiers versés et reçus, aux frais et primes liés aux émissions d'emprunts, et aux rachats de participations sans prise de contrôle et (iii) de la variation des cessions de créances commerciales non récurrentes.

Le *cash flow* libre et le *cash flow* net se réconcilient comme suit avec les données du tableau des flux de trésorerie consolidés entre 2016 et 2015 :

(en millions d'euros)	2016	2015
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	2 091	1 802
Impôts versés	(257)	(190)
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	56	94
Flux nets de trésorerie des activités opérationnelles	1 890	1 706
Flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ⁽¹⁾	(1 249)	(1 086)
Neutralisation de la variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽²⁾	20	(55)
CASH FLOW LIBRE	661	565
Variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽²⁾	(20)	55
Variation nette des actifs financiers non courants	(38)	(10)
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(630)	(8)
Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises	(17)	-
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	22	-
Acquisitions ou rachats de participations sans prise de contrôle	(24)	(3)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société et aux minoritaires des filiales intégrées	(263)	(201)
Augmentation de capital en numéraire	29	-
Vente (rachat) d'actions propres	13	18
Intérêts financiers nets (versés et reçus)	(58)	(70)
Frais et primes liés aux émissions d'emprunts	(64)	-
CASH FLOW NET	(389)	346

(1) Les montants au titre de la capacité d'autofinancement, de la variation du besoin en fonds de roulement et des flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ont été modifiés par rapport à ceux présentés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015, publiés en février 2016, pour tenir compte des incidences liées à la présentation dans les flux sur opérations d'investissements des subventions publiques sur les actifs non courants.

(2) Valeo procède à des opérations récurrentes et ponctuelles de cessions de créances commerciales auprès d'établissements bancaires. Les opérations ponctuelles, ou non-récurrentes, font l'objet d'un contrat à une date donnée ; les opérations récurrentes font l'objet d'un contrat d'une durée d'un an ou plus. Chaque contrat est analysé conformément aux principes d'IAS 39 sur la décomptabilisation des actifs financiers pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances (cf. Note 4.2, page 304).

Note 12 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe figurant au compte de résultat consolidé pour la France sont les suivants :

(en millions d'euros)	Ernst & Young		Mazars	
	2016	2015	2016	2015
AUDIT				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1,8	1,8	1,3	1,3
Services autres que la certification des comptes	0,4	0,2	0,2	0,1
TOTAL AUDIT	2,2	2,0	1,5	1,4
AUTRES PRESTATIONS	-	-	-	-
TOTAL AUTRES PRESTATIONS	-	-	-	-
TOTAL HONORAIRES	2,2	2,0	1,5	1,4

Note 13 Événements postérieurs à la clôture

Émission obligataire

Un placement de 500 millions d'euros de nouvelles obligations, à échéance du 11 janvier 2023 et avec un coupon de 0,625 %, a été réalisé le 4 janvier 2017.

Prise de contrôle d'Ichikoh

A l'issue du règlement livraison intervenu le 20 janvier 2017 conséquemment à l'offre publique d'achat lancée par Valeo, le Groupe détient 55,08 % du capital d'Ichikoh et contrôle le leader japonais de l'éclairage automobile (cf. Note 2.2.1.7, page 299).

Annonce de la création d'une coentreprise 50/50 : Valeo-Kapec

Valeo a annoncé le 6 février 2017 la signature d'un accord pour la création d'une coentreprise 50/50 avec le Groupe Pyeong Hwa, partenaire historique du Groupe en Corée du Sud dans le domaine de la transmission. La société, dont le siège sera basé à Daegu en Corée du Sud, disposera d'une empreinte industrielle globale et a pour objectif de devenir le leader

mondial dans le domaine des convertisseurs de couple pour boîtes automatiques et boîtes à transmission continue. Les partenaires contribueront à cette co-entreprise leurs activités respectives dans les convertisseurs de couples situées pour ce qui concerne Valeo à Nanjing en Chine, Atsugi au Japon, San Luis Potosi au Mexique et Troy aux États-Unis tandis que son partenaire sud-coréen apportera ses implantations de Daegu, Waegwan et Seongju (Corée du Sud).

Valeo-Kapec emploiera environ 3 000 salariés, sera contrôlée et donc consolidée par intégration globale dans les comptes de Valeo. Elle devrait réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard d'euros en 2017 sur une base annuelle et sera relative dès la première année sur la marge opérationnelle de Valeo.

La société entend tirer profit de fortes complémentarités en termes géographiques, d'offre produits et commerciales pour générer des synergies achats, industrielles et surtout de Recherche et Développement.

Le projet doit être soumis à l'approbation des autorités compétentes.

Note 14 Liste des sociétés consolidées

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
EUROPE				
FRANCE				
Valeo (Société mère)				
DAV	IG	100	IG	100
Équipement 1	IG	100	IG	100
Équipement 2	IG	100	IG	100
Équipement 11	IG	100	IG	100
Équipement 15	IG	100	IG	100
Équipement 16	IG	100	IG	100
Équipement 21 S.A.S	IG	100	-	-
SC2N	IG	100	IG	100
Société de Participations Valeo	IG	100	IG	100
Valeo Bayen	IG	100	IG	100
Valeo Embrayages	IG	100	IG	100
Valeo Équipements Électriques Moteur	IG	100	IG	100
Valeo Finance	IG	100	IG	100
Valeo Management Services	IG	100	IG	100
Valeo Matériaux de Friction	IG	100	IG	100
Valeo Plastic Omnium SNC ⁽⁷⁾	-	-	EQ	50
Valeo Comfort and Driving Assistance (ex-Valeo Sécurité Habitacle)	IG	100	IG	100
Valeo Service	IG	100	IG	100
Valeo Systèmes de Contrôle Moteur	IG	100	IG	100
Valeo Systèmes d'Essuyage	IG	100	IG	100
Valeo Systèmes Thermiques	IG	100	IG	100
Valeo Vision	IG	100	IG	100
Peiker France SAS ⁽¹⁾	IG	100	-	-
Valeo Siemens eAutomotive France SAS (ex-Équipement 17) ⁽³⁾	EQ	50	-	-
Spheros Climatechnics France SAS ⁽²⁾	IG	100	-	-
ESPAGNE				
Valeo Climatización, S.A.U.	IG	100	IG	100
Valeo España, S.A.U.	IG	100	IG	100
Valeo Iluminación, S.A.U.	IG	100	IG	100
Valeo Service España, S.A.U.	IG	100	IG	100
Valeo Termico, S.A.U.	IG	100	IG	100
ITALIE				
Valeo Service Italia, S.p.A.	IG	100	IG	99,9
Valeo, S.p.A.	IG	100	IG	100

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
EUROPE				
ALLEMAGNE				
Valeo Auto-Electric GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Valeo GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Valeo Holding GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Valeo Klimasysteme GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Valeo Schalter und Sensoren GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Valeo Service Deutschland GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Valeo Wischersysteme GmbH ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Peiker acustic GMBH & Co KG ⁽¹⁾	IG	100	-	-
Valeo Peiker Telematik GmbH ⁽¹⁾	IG	100	-	-
CloudMade Deutschland GmbH ⁽⁴⁾	EQ	50	-	-
Smexx GmbH	IG	100	-	-
Spheros Holding GmbH ⁽²⁾	IG	100	-	-
Spheros GmbH ⁽²⁾	IG	100	-	-
Spheros Europa GmbH ⁽²⁾	IG	100	-	-
Valeo Siemens eAutomotive GmbH ⁽³⁾	EQ	50	-	-
Valeo Siemens eAutomotive Germany GmbH ⁽³⁾	EQ	50	-	-
Valeo Siemens eAutomotive BSAES Holding GmbH ⁽³⁾	EQ	50	-	-
ROYAUME-UNI				
Valeo (UK) Limited	IG	100	IG	100
Valeo Climate Control Limited	IG	100	IG	100
Valeo Engine Cooling UK Limited	IG	100	IG	100
Valeo Management Services UK Limited	IG	100	IG	100
Valeo Service UK Limited	IG	100	IG	100
Valeo Air Management UK Limited	IG	100	IG	100
Cloud Made Holdings Limited ⁽⁴⁾	EQ	50	-	-
Cloud Made Limited ⁽⁴⁾	EQ	50	-	-
IRLANDE				
Connaught Electronics Limited	IG	100	IG	100
HI-KEY Limited	IG	100	IG	100
Valeo Ichikoh Holding Limited ⁽⁶⁾	IG	90	IG	90
BELGIQUE				
Valeo Service Belgique	IG	100	IG	100
Valeo Vision Belgique	IG	100	IG	100
LUXEMBOURG				
Coreval	IG	100	IG	100
NORVÈGE				
Valeo Siemens eAutomotive Norway AS (ex-Valeo Powertrain Energy Conversion AS) ⁽³⁾	EQ	50	IG	100
FINLANDE				
Spheros-Parabus Oy ⁽²⁾	IG	100	-	-

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
PAYS-BAS				
Valeo CV (netherlands)	IG	100	IG	100
Valeo Holding Netherlands B.V.	IG	100	IG	100
Valeo International Holding B.V.	IG	100	IG	100
Valeo Service Benelux B.V.	IG	100	IG	100
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE				
Valeo Automotive k.s. ⁽⁷⁾	-	-	IG	100
Valeo Autoklimatizace k.s.	IG	100	IG	100
Valeo Compressor Europe s.r.o.	IG	100	IG	100
Valeo Vymeniky Tepla k.s.	IG	100	IG	100
POLOGNE				
Valeo Autosystemy Sp.ZO.O.	IG	100	IG	100
Valeo Electric and Electronic Systems Sp.ZO.O.	IG	100	IG	100
Valeo Service Eastern Europe Sp.ZO.O.	IG	100	IG	100
Valeo Siemens eAutomotive Poland sp.z o.o. ⁽³⁾	EQ	50	-	-
HONGRIE				
Valeo Auto-Electric Hungary LLC	IG	100	IG	100
Valeo Siemens eAutomotiveHungary Kft. ⁽³⁾	EQ	50	-	-
ROUMANIE				
Valeo Lighting Injection SA	IG	100	IG	100
Valeo Sisteme Termice S.R.L.	IG	100	IG	100
RUSSIE				
Valeo Climate Control Tomilino LLC	IG	100	IG	100
Valeo Service Limited Liability Company	IG	100	IG	100
UKRAINE				
CloudMade Ukraine LLC ⁽⁴⁾	EQ	50	-	-
Spheros-Elektron TzOV ⁽²⁾	EQ	20	-	-
TURQUIE				
Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S.	IG	100	IG	100
Spheros Termo Sistemleri A.S. ⁽²⁾	IG	100	-	-
AFRIQUE				
TUNISIE				
DAV Tunisie S.A.	IG	100	IG	100
Valeo Embrayages Tunisie S.A.	IG	100	IG	100
Valeo Tunisie S.A.	IG	100	IG	100
MAROC				
Cablinal Maroc, S.A.	IG	100	IG	100
Valeo Vision Maroc, S.A.	IG	100	IG	100
ÉGYPTE				
Valeo Internal Automotive Software Egypt (ex-Valeo Interbranch Automotive Software Egypt)	IG	100	IG	100
AFRIQUE DU SUD				
Valeo Systems South Africa (Proprietary) Ltd.	IG	51	IG	51
Spheros SA (Pty) Ltd. ⁽²⁾	IG	100	-	-

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
AMÉRIQUE DU NORD				
ÉTATS-UNIS				
Valeo Climate Control Corp.	IG	100	IG	100
Valeo North America, Inc	IG	100	IG	100
Valeo Radar Systems, Inc.	IG	100	IG	100
Detroit Thermal Systems LLC	EQ	49	EQ	49
Detroit Thermal Systems Leverage Lender LLC	EQ	49	EQ	49
Cloud Made, Inc. ⁽⁴⁾	EQ	50	-	-
Automotive Climate Control, Inc. ⁽²⁾	IG	100	-	-
Spheros North America, Inc. ⁽²⁾	IG	100	-	-
Peiker acustic, Inc ⁽¹⁾	IG	100	-	-
CANADA				
Valeo Canada, Inc.	IG	100	IG	100
MEXIQUE				
Delmex de Juarez S de RL de CV	IG	100	IG	100
Valeo Climate Control de Mexico Servicios, S de RL de CV ⁽⁷⁾	-	-	IG	100
Valeo Sistemas Automotrices de México, SA de CV	IG	100	IG	100
Valeo Sistemas Electricos Servicios, S de RL de CV ⁽⁷⁾	-	-	IG	100
Valeo Sistemas Electricos, SA de CV	IG	100	IG	100
Valeo Sistemas Electronicos, S de RL de CV	IG	100	IG	100
Valeo Iluminacion Servicios, S de RL de CV	IG	100	IG	100
Valeo Termico Servicios, S de RL de CV	IG	100	IG	100
Valeo Transmisiones Servicios de Mexico S de RL de CV ⁽⁷⁾	-	-	IG	100
Valeo Technical Center ⁽²⁾	IG	100	-	-
Spheros Mexico, S.A. de C.V. ⁽²⁾	IG	60	-	-
Peiker acustic de Mexico, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	IG	100	-	-
AMÉRIQUE DU SUD				
BRÉSIL				
Valeo Sistemas Automotivos Ltda	IG	100	IG	100
Spheros Climatização do Brasil S/A ⁽²⁾	IG	60	-	-
Reparts Industria E Comercio de Peças para veiculos Ltda. ⁽²⁾	IG	60	-	-
Setbus Soluções Automotivas Ltda. ⁽²⁾	EQ	32,9	-	-
ARGENTINE				
Cibie Argentina, SA	IG	100	IG	100
Emelar Sociedad Anonima	IG	100	IG	100
Valeo Embragues Argentina, SA	IG	100	IG	100
Valeo Termico Argentina, SA	IG	100	IG	100
COLOMBIE				
Spheros Thermosystems Colombia Ltda ⁽²⁾	IG	60	-	-

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
ASIE-PACIFIQUE				
THAÏLANDE				
Valeo Automotive (Thailand) Co. Ltd	IG	100	IG	98,5
Valeo Compressor Clutch (Thailand) Co. Ltd	IG	100	IG	99,4
Valeo Siam Thermal Systems Co. Ltd	IG	74,9	IG	74,9
Valeo Thermal Systems Sales (Thailand) Co. Ltd	IG	74,9	IG	74,9
Valeo Comfort and Driving Assistance Systems (Thailand) Ltd	IG	100	IG	100
CORÉE DU SUD				
Valeo Automotive Korea	IG	100	IG	100
Valeo Electrical Systems Korea, Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Pyeong HWA Co. Ltd	IG	50	IG	50
Valeo Pyeong HWA International Co. Ltd	IG	50	IG	50
Valeo Samsung Thermal Systems Co., Ltd	IG	50	IG	50
Valeo Pyeong HWA Metals Co. Ltd	EQ	49	EQ	49
INDONÉSIE				
PT Valeo AC Indonesia	IG	100	IG	100
VPH Indonesia Ltd	IG	50	-	-
MALAISIE				
Valeo Malaysia SDN.BHD.	IG	100	IG	100
ÉMIRATS ARABES UNIS				
Spheros Middle East FZE ⁽²⁾	IG	100	-	-
HONG KONG				
Spheros Ltd. ⁽²⁾	IG	100	-	-
TAIWAN				
Niles CTE Electronic Co. Ltd	IG	51	IG	51
AUSTRALIE				
Valeo Service Australia PTY Ltd	IG	100	IG	100
Spheros Australia Pty Ltd ⁽²⁾	IG	100	-	-
JAPON				
Ichikoh Industries Limited ⁽⁶⁾	EQ	31,6	EQ	31,6
Valeo Japan Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Unisia Transmissions K.K. ⁽⁵⁾	IG	100	IG	66
Nitto Manufacturing Co. Ltd	IG	87,2	IG	87,2

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
CHINE				
Faw-Valeo Climate Control Systems Co. Ltd	EQ	36,5	EQ	36,5
Foshan Ichikoh Valeo Auto Lighting Systems Co. Ltd ⁽⁶⁾	IG	89,7	IG	89,7
Fuzhou Niles Electronic Co. Ltd	IG	51	IG	51
Guangzhou Valeo Engine Cooling Co. Ltd	IG	100	IG	100
Huada Automotive Air Conditioner (Hunan) Co. Ltd	EQ	45	EQ	45
Nanjing Valeo Clutch Co. Ltd	IG	55	IG	55
Shanghai Valeo Automotive Electrical Systems Company Ltd	EQ	50	EQ	50
Shenyang Valeo Auto Lighting Co. Ltd ⁽⁶⁾	IG	89,7	IG	89,7
Shenyang Valeo Pyeong-Hwa Transmission Systems Co., Ltd.	IG	50	IG	50
Tianjin Valeo Xinyue Auto Parts Co., Ltd	IG	100	IG	100
Taizhou Valeo-Wenling Automotive Systems Company Ltd	IG	73	IG	73
Valeo Auto Parts Trading (Shanghai) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Automotive Air Conditioning Hubei Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Automotive Transmissions Systems (Nanjing) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Engine Cooling (Foshan) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Engine Cooling (Shashi) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Compressor (Changchun) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Friction Materials (Nanjing) Co. Ltd	IG	50	IG	50
Valeo Ichikoh (China) Auto Lighting Co., Ltd ⁽⁶⁾	IG	89,7	IG	89,7
Valeo Interior Controls (Shanghai) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Interior Controls (Shenzhen) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Lighting Hubei Technical Center Co. Ltd ⁽⁶⁾	IG	89,7	IG	89,7
Valeo Management (Beijing) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Management (Shanghai) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Niles (Guangzhou) Electronics Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Shanghai Automotive Electric Motors & Wiper Systems Co., Ltd	IG	73	IG	73
Wuhu Valeo Automotive Lighting Systems Co., Ltd ⁽⁶⁾	IG	89,7	IG	89,7
Wuxi Valeo Automotive Components and System Co., Ltd.	IG	100	IG	100
Changshu Valeo Automotive Wiper System Co. Ltd	IG	73	-	-
Shanghai VPHI Co. Ltd	IG	50	-	-
Valeo ePowertrain (Shenzhen) Co. Ltd ⁽³⁾	EQ	50	-	-
Valeo Siemens eAutomotive Shanghai Co. Ltd. ⁽³⁾	EQ	50	-	-
Beijing Valeo Siemens Automotive E-Drive Systems Co. Ltd. Changzhou ⁽³⁾	EQ	30	-	-
Foshan Valeo Electronic Auto Parts Co., Ltd	IG	100	-	-
Spheros (Suzhou) Co. Ltd ⁽²⁾	IG	100	-	-
Spheros (Yangzhou) Limited ⁽²⁾	IG	100	-	-
Peiker (Shanghai) Automotive Technology Co., Ltd. ⁽¹⁾	IG	100	-	-

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Sociétés	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
INDE				
Amalgamations Valeo Clutch Private Ltd	EQ	50	EQ	50
Valeo Friction Materials India Ltd	IG	60	IG	60
Valeo Lighting Systems (India) Private Ltd	IG	100	IG	100
Valeo India Private Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Service India Auto Parts Private Limited	IG	60	IG	60
Spheros Motherson Thermal Systems Ltd. ⁽¹⁾	EQ	51	-	-

IG : Intégration globale/EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 293).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, pages 295 à 296.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, pages 296 à 297.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, pages 297 à 298.

(4) Cf. Note 2.2.1.5, page 298.

(5) Cf. Note 2.2.1.6, page 298.

(6) Cf. Note 2.2.1.7, pages 298 à 299.

(7) Fusions et liquidations.

(8) Cf. Note 2.2.2.1, page 299.

(9) Ces entités, consolidées dans les états financiers du groupe Valeo, exercent leur droit au titre du paragraphe 264 – sous-paragraphe 3 – du Code de commerce allemand (HGB) sur l'exemption et la préparation. Les états financiers consolidés de Valeo S.A., Paris, incluent les états financiers des entités identifiées. Ils seront publiés dans la Gazette Fédérale Allemande.

Au 31 décembre 2016, il n'y a pas d'entité non consolidée pouvant avoir un impact significatif sur les états financiers du Groupe.

5.4.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Valeo, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 2.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités d'évaluation des actifs incorporels qui peuvent être comptabilisés dans le cadre des regroupements d'entreprises au titre des relations clients et des technologies. S'agissant des prises de contrôle de peiker et Spheros intervenues sur l'exercice 2016 et décrites respectivement dans les notes 2.2.1.1 et 2.2.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés, nos travaux ont consisté à revoir les modalités de mise en œuvre des méthodologies d'évaluation de ces actifs incorporels et à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses et des estimations retenues.
- La note 2.2.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés présente les incidences comptables liées à la formation de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive. Dans ce cadre, nos travaux ont consisté à revoir les modalités d'évaluation de la juste valeur retenue pour la comptabilisation initiale de la participation mise en équivalence de Valeo dans cette coentreprise et le caractère raisonnable des hypothèses retenues. Nous avons par ailleurs examiné la méthodologie retenue pour la valorisation des options croisées portant sur la participation détenue par Siemens dans le capital de cette coentreprise et vérifié que les informations fournies à ce titre dans cette note de l'annexe sont appropriées.
- La note 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés précise les modalités d'évaluation des provisions pour retraites et engagements assimilés. Nos travaux ont consisté à revoir les données et les hypothèses actuarielles retenues, et vérifier que les informations fournies dans cette note de l'annexe sont appropriées.
- La note 6.4 de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités de réalisation des tests de perte de valeur des écarts d'acquisition (« Goodwill ») et des unités génératrices de trésorerie (« UGT »). Nos travaux ont consisté à examiner les modalités de mise en œuvre de ces tests, vérifier le caractère raisonnable des hypothèses retenues et que la note de l'annexe précitée fournit une information appropriée.

- La note 7.1 de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités d'évaluation des provisions destinées à couvrir les obligations de votre groupe en matière de garanties accordées à ses clients et les risques spécifiques de qualité. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses et des estimations retenues.
- La note 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés précise les modalités de comptabilisation et d'évaluation des actifs d'impôts différés. Nos travaux ont consisté à apprécier la cohérence des hypothèses sous-tendant les perspectives de récupération de tels actifs, vérifier la traduction chiffrée de ces hypothèses et, sur ces bases, apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations 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.

Paris-La Défense, le 15 février 2017

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Thierry Colin

ERNST & YOUNG et Autres

Gaël Lamant

Jean-François Ginies

Philippe Berteaux

5.5 Analyse des résultats de la Société Valeo RFA

À la suite de la filialisation de ses activités industrielles en 2002, la société anonyme Valeo n'a plus qu'une activité de holding et de gestion de la trésorerie du Groupe. Valeo détient des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct et indirect des sociétés du Groupe et elle est la tête d'intégration fiscale en France. Par ailleurs, elle met en œuvre la politique de financement et centralise la gestion des risques de marché auxquels les filiales et le Groupe sont exposés.

Valeo présente au titre de l'exercice 2016 une perte d'exploitation de 46 millions d'euros contre une perte d'exploitation de 50 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

Les produits d'exploitation 2016 s'élèvent à 70 millions d'euros (45 millions d'euros en 2015). Cette hausse s'explique principalement par des reprises nettes sur les provisions sur les plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites à hauteur de 11 millions d'euros et par 8 millions d'euros de refacturations d'honoraires au cours de l'exercice 2016 à des filiales du groupe Valeo.

Parallèlement à cela, 116 millions d'euros de charges d'exploitation ont été comptabilisés sur l'exercice 2016, soit 21 millions d'euros de charges complémentaires par rapport à l'exercice 2015. Cette augmentation s'explique essentiellement par une hausse de 15 millions d'euros des charges de personnel en lien avec la livraison des plans d'actions gratuites et les levées d'options d'achats d'actions.

Le résultat financier de l'exercice 2016 s'établit à 286 millions d'euros. Il est en hausse de 5 millions d'euros par rapport à celui de l'exercice 2015 (281 millions d'euros).

Les reprises nettes aux dépréciations et provisions sur les titres de participation ont considérablement augmenté sur l'exercice avec un produit de 179 millions d'euros, contre 19 millions d'euros en 2015, en raison d'une nette amélioration des perspectives des sociétés détenues par Valeo.

Cette hausse des produits financiers est partiellement compensée par la diminution des dividendes reçus ou à recevoir par la Société : en effet, les dividendes passent de 172 millions d'euros l'an passé à 35 millions d'euros sur l'exercice 2016. En effet, l'année 2015 incluait 125 millions d'euros de dividendes en provenance de la holding Valeo International Holding BV, alors qu'aucun dividende n'a été constaté en 2016 dans les comptes de Valeo pour cette filiale. L'activité de gestion de trésorerie de Valeo avait également généré un produit de 21 millions d'euros de résultats en 2015 (contre une charge de 2 millions d'euros sur 2016), qui était essentiellement lié à un gain de change sur les investissements de Valeo au Mexique.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2016 est une charge de 2 millions d'euros (4 millions d'euros en 2015).

L'impôt sur les bénéfices au titre de l'exercice 2016 est un produit de 24 millions d'euros, en hausse de 7 millions d'euros par rapport à l'exercice 2015. Valeo enregistre cette année un

produit net lié à l'intégration fiscale de 32 millions d'euros contre un produit net de 23 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Depuis le 1^{er} janvier 2015, la société Valeo ne comptabilise plus de provision pour reversement des économies d'impôts aux filiales membres de l'intégration fiscale. Ce changement s'était accompagné en 2015 d'une reprise de 9 millions d'euros au compte de résultat (et 11 millions d'euros en report à nouveau). Le produit d'intégration fiscale perçu auprès des filiales s'élève à 36 millions d'euros pour 2016, en hausse de 22 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Une charge d'impôt de 4 millions d'euros a également été enregistrée sur l'exercice 2016. Enfin, une provision de 8 millions d'euros a été constatée sur l'exercice au titre de la contribution additionnelle sur distribution de dividendes (6 millions d'euros en 2015).

Le résultat net de l'exercice 2016 de Valeo est un bénéfice de 262 millions d'euros contre 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2015.

Les capitaux propres de la société Valeo s'élèvent à 3 757 millions d'euros au 31 décembre 2016, en augmentation nette de 55 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015. Cette variation s'explique par le résultat de l'exercice 2016 de 262 millions d'euros, par l'augmentation de capital de 29 millions d'euros réservée aux salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2016 du groupe Valeo appelé Shares4U, et par le versement d'un dividende de 236 millions d'euros en juin 2016 aux actionnaires au titre des résultats de l'exercice 2015. 172 millions d'euros de dividendes avaient été versés en 2015.

L'offre de souscription d'actions réservée aux salariés, qui a été proposée aux employés des 20 des principaux pays du Groupe, s'inscrit dans la politique de déploiement de l'actionnariat salarié de Valeo, tant en France qu'à l'international, afin d'associer l'ensemble du personnel aux résultats du Groupe.

À compter du 1^{er} janvier 2009, en conformité avec la loi de modernisation de l'économie, Valeo a appliqué de nouveaux termes de paiement à ses fournisseurs. Pour toute nouvelle commande émise à compter du 1^{er} janvier 2009 et pour les commandes ouvertes existant à cette date, les fournisseurs sont réglés à 45 jours fin de mois date de facture. Si les conditions de paiement existant avant l'entrée en vigueur de la loi étaient plus courtes, aucun changement n'a été effectué. Au 31 décembre 2016, le solde des dettes fournisseurs, hors factures non parvenues, s'élève à 1,0 million d'euros dont 0,7 million d'euros payable avant fin décembre 2016 et 0,3 million d'euros payable en janvier 2017. Au 31 décembre 2015, le solde des dettes fournisseurs était de 1,1 million d'euros dont 0,9 million d'euros payable avant fin décembre 2015 et 0,2 million d'euros payable en janvier 2016.

Aucune dépense somptuaire non déductible n'a été constatée lors de l'exercice 2016.

Aucune réintégration fiscale de frais généraux n'a été effectuée lors de l'exercice 2016.

5.6 Comptes annuels 2016 RFA

En application de l'article 28 du Règlement européen (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent document incorpore par référence les informations suivantes :

- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 339 à 359 et 359 à 360 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2016 sous le numéro D.16-0211 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant aux pages 318 à 337 et 338 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2015 sous le numéro D.15-0220.

5.6.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2016	2015
Reprises sur provisions	3.1.2	30	19
Autres produits d'exploitation	4.1.1	36	26
Transferts de charges	4.1.2	4	-
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		70	45
Autres achats et charges externes	4.1.3	(32)	(29)
Charges de personnel	3.2	(35)	(20)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1)	(1)
Dotations aux amortissements	4.1.4	(11)	(10)
Dotations aux provisions	3.1.2	(37)	(35)
Total des charges d'exploitation		(116)	(95)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(46)	(50)
Résultat financier	7	286	281
RÉSULTAT COURANT		240	231
Résultat exceptionnel	8	(2)	(4)
Impôts sur les bénéfices	9.2	24	17
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		262	244

Les Notes annexes font partie intégrante des comptes annuels.

5.6.2 Bilan

		31 décembre 2016		31 décembre 2015	
(en millions d'euros)	Notes explicatives	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF					
Immobilisations corporelles		5	(4)	1	1
Immobilisations financières	5	5 181	(528)	4 653	4 295
ACTIF IMMOBILISÉ		5 186	(532)	4 654	4 296
Créances fiscales	9.4/11.1	101	-	101	69
Autres créances d'exploitation	11.1	2	-	2	9
Créances financières	6.1.4	2 091	-	2 091	1 479
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	6.1.5	1 702	-	1 702	1 205
Comptes de régularisation	4.2.2	138	-	138	77
ACTIF CIRCULANT		4 034	-	4 034	2 839
TOTAL ACTIF		9 220	(532)	8 688	7 135

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31 décembre 2016	31 décembre 2015
PASSIF			
Capital social	10.1	239	238
Primes d'émission, de fusion et d'apport	10.2	1 462	1 434
Réserve légale		25	25
Réserves réglementées		4	4
Autres réserves		263	263
Report à nouveau		1 502	1 494
Résultat de l'exercice		262	244
CAPITAUX PROPRES	10	3 757	3 702
Provisions pour risques sur plan d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites	3.1.2	85	78
Provisions pour retraites	3.3	2	2
Autres provisions pour risques et charges	4.2.1	30	22
Provisions pour risques et charges		117	102
Dettes financières à long terme – part à plus d'un an	6.1.2	2 143	1 166
Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	6.1.2	216	470
Dettes financières à court terme	6.1.3	2 158	1 415
Dettes d'exploitation	11.1	12	12
Autres dettes	9.5/11.1	277	268
Comptes de régularisation		8	-
DETTES		4 814	3 331
TOTAL PASSIF		8 688	7 135

Les Notes annexes font partie intégrante des comptes annuels.

5.6.3 Variation de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2016	2015
FLUX D'EXPLOITATION			
Résultat net		262	244
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie :			
■ dotations aux amortissements/charges à répartir		13	11
■ dotations (reprises) aux dépréciations et aux provisions		(165)	(7)
■ autres charges (produits) sans effet sur la trésorerie		-	4
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		110	252
Variation du besoin en fonds de roulement :			
■ créances d'exploitation		(25)	(14)
■ dettes d'exploitation		0	5
■ autres créances et dettes		(49)	50
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION		36	293
FLUX SUR OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition ou augmentation de capital d'immobilisations financières	5.2	(2)	(8)
Variation des créances rattachées à des participations	5.2	(176)	(206)
Cession ou réduction de capital d'immobilisations financières	5.2	-	1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS		(178)	(213)
Déficit/Excédent de financement opérationnel		(142)	80
FLUX SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES			
Dividendes versés	10.4	(236)	(172)
Variation du capital :			
■ augmentation de capital en numéraire		29	
Variation des emprunts à long terme :			
■ souscription d'emprunts à long terme	6.1.2	1 145	100
■ remboursement d'emprunts à long terme	6.1.2	(430)	(80)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES		508	(152)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		366	(72)
TRÉSORERIE AU 1^{ER} JANVIER		1 269	1 341
TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE		1 635	1 269

Les Notes annexes font partie intégrante des comptes annuels.

5.6.4 Notes annexes aux états financiers de la Société

Note 1	Description de la société	375	Note 7	Résultat financier	387
Note 2	Principes comptables	375	Note 8	Résultat exceptionnel	387
2.1	Base de préparation	375	Note 9	Impôts sur les bénéfices	387
2.2	Conversion des éléments en devises	375	9.1	Régime fiscal des groupes et résultat fiscal	387
Note 3	Charges et avantages du personnel	376	9.2	Charge d'impôts sur les bénéfices	388
3.1	Actions gratuites et options d'achat d'actions	376	9.3	Éléments susceptibles d'être à l'origine d'allègements et d'accroissements de la dette future d'impôt de Valeo	388
3.2	Charges de personnel	378	9.4	Créances fiscales	388
3.3	Provisions pour retraites et engagements assimilés	378	9.5	Autres dettes	388
3.4	Autres informations	378	Note 10	Capitaux propres	389
Note 4	Autres éléments d'exploitation	379	10.1	Capital	389
4.1	Autres éléments du résultat d'exploitation	379	10.2	Primes d'émission et de fusion	389
4.2	Autres provisions et comptes de régularisation	379	10.3	Réserves	389
Note 5	Immobilisations financières	381	10.4	Évolution	389
5.1	Analyse par nature	381	Note 11	Autres informations	390
5.2	Évolution	381	11.1	Échéancier des créances et des dettes	390
Note 6	Financement et couverture des risques	382	11.2	Opérations avec les entreprises et les parties liées	390
6.1	Endettement financier net	382	11.3	Engagements hors bilan	391
6.2	Réserve de liquidité et covenants	384	Note 12	Filiales et participations	392
6.3	Couvertures des risques de change, sur matières premières et de taux d'intérêt	385	Note 13	Événements postérieurs à clôture	393

Note 1 Description de la société

Valeo est la société mère du groupe Valeo.

Elle exerce une activité de holding *via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe. Elle est la tête de l'intégration fiscale en France.

Par ailleurs, elle met en œuvre la politique de financement du Groupe et à ce titre s'assure que les besoins de financement des filiales sont couverts. Elle centralise également la gestion des risques de marché (fluctuations des taux d'intérêt, de change et des prix des matières premières cotées) auxquels les filiales et Valeo sont exposés.

Note 2 Principes comptables

2.1 Base de préparation

Les comptes de la société Valeo sont établis conformément au Règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014. La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits au bilan est celle, selon les cas, du coût historique, de la valeur d'apport ou de la valeur réévaluée. Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2016 sont identiques à ceux de l'exercice 2015.

Les états financiers de Valeo sont présentés en millions d'euros et sont arrondis au million le plus proche.

La préparation des états financiers nécessite de la part de Valeo d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact tant sur ses propres actifs et passifs que sur ceux de ses filiales et participations. Ces dernières sont exposées à la fois aux risques spécifiques liés au métier d'équipementier automobile et à des risques plus généraux liés à leur activité industrielle et commerciale dans un environnement international. Le Groupe s'appuie sur les données prévisionnelles du marché automobile, ainsi que sur son propre carnet de commandes et ses perspectives de développement sur les différents marchés pour construire les plans à moyen terme et le budget qui ont été utilisés pour réaliser les évaluations des titres de participation, lorsque ces évaluations reposent sur les données prévisionnelles des filiales. Les plans à moyen terme 2017-2021 sont notamment fondés sur :

- une hypothèse de production automobile mondiale de 104 millions de véhicules à l'horizon 2021, soit une croissance moyenne de 2,3 % par an sur la période 2016-2021. Cette hypothèse est cohérente avec plusieurs prévisions d'organismes externes indépendants, disponibles en avril 2016, date à laquelle le plan a été mis à jour. À l'horizon de ce plan, l'Asie et le Moyen-Orient devraient représenter 55 % de la production totale, l'Europe et l'Afrique 24 %, l'Amérique du Nord 18 % et l'Amérique du Sud 3 % ;

- des hypothèses de devises qui s'appuient sur les prévisions d'un panel de banques : les cours de change retenus pour les principales devises du plan s'établissent pour 1 euro à 1,25 pour le dollar américain, à 8,06 pour le renminbi, à 144 pour le yen japonais, à 1 425 pour le won sud-coréen et 5,06 pour le real brésilien en fin de plan ;
- des ventes du Groupe prévues en fonction des commandes connues au moment de la préparation du plan et en fonction des prévisions de commandes qui seront acquises sur la période du plan. Ces objectifs de commandes représentent moins de 30 % des ventes cumulées sur les cinq années de prévisions en première monte et moins de 60 % des ventes première monte de la dernière année.

Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers soient différents des valeurs actuellement estimées.

2.2 Conversion des éléments en devises

Les transactions en devises sont converties au cours de change en vigueur au moment de la transaction ou au cours de la couverture de change mise en place, le cas échéant.

Les actifs et passifs exprimés en devises étrangères sont convertis au cours de clôture, ou maintenus au cours de la couverture qui leur est affectée.

La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

Note 3 Charges et avantages du personnel

3.1 Actions gratuites et options d'achat d'actions

Certains salariés du groupe Valeo reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres dont le paiement est fondé sur des actions. Cette rémunération prend la forme de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions. La quasi-totalité des coûts relatifs à ces plans est comptabilisée dans les comptes de la société Valeo.

Les différents types de plans existants au sein du groupe Valeo ainsi que le traitement comptable correspondant à chacun sont décrits ci-dessous.

3.1.1 Plans dénoués par l'émission d'actions nouvelles

Aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces plans conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre du plan décrit dans la Note 10.1 de cette annexe font partie de cette catégorie.

3.1.2 Plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions par remise d'actions existantes

À la date d'attribution, ces actions gratuites et options d'achat d'actions ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'une charge de personnel. Celle-ci n'intervient qu'à la date de livraison des actions gratuites ou à la levée des options d'achat d'actions. Cependant lorsqu'une sortie de ressources est probable, à la date à laquelle la décision du Conseil d'administration de Valeo de procéder à l'attribution de ce plan intervient, une provision pour risques et charges est comptabilisée.

Afin de déterminer le montant à provisionner, les plans sont classés en deux catégories : plans exerçables et plans non exerçables.

Les plans sont considérés comme non exerçables si :

- la levée des options par les bénéficiaires du plan n'est pas considérée comme probable pour les plans d'options d'achats d'actions. Cette condition, réappréciée à chaque clôture, est vérifiée lorsque la valeur de marché des actions est inférieure au prix d'exercice de l'option ;
- il existe une forte probabilité de non atteinte des conditions de performance et de présence attachées aux plans d'actions gratuites.

Dans le cas de plans exerçables, les actions propres affectées à la couverture de ces plans font l'objet d'une provision pour risques et charges qui correspond au produit :

- du nombre d'actions qui devraient être attribuées et ;
- du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan d'attribution ou du coût probable de rachat des actions évalué à la date de clôture, diminué du prix d'exercice susceptible d'être acquitté par les employés. Ce prix d'exercice est nul dans le cadre de plans d'actions gratuites.

Lorsque l'acquisition des actions gratuites est explicitement subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de Valeo pendant une période future déterminée (« période d'acquisition »), le montant de la provision est reconnu linéairement sur la période d'acquisition.

La provision ainsi déterminée intègre le fait que des actions autodétenues sont ou non affectées aux plans d'options d'achat ou d'attributions d'actions gratuites concernés. Ces actions autodétenues sont comptabilisées au bilan dans le poste « Valeurs mobilières de placement » (cf. Note 6.1.5) pour leur prix de rachat. Lorsqu'elles sont affectées à des plans déterminés dès leur acquisition, la valeur de ces dernières au bilan est maintenue à leur prix de rachat jusqu'à leur remise aux bénéficiaires : aucune dépréciation n'est donc comptabilisée si leur prix d'acquisition devient supérieur au cours de bourse.

De façon plus générale, les dotations relatives à ces provisions pour risques et charges sont comptabilisées sur la ligne « Dotations aux provisions » au sein du résultat d'exploitation. La remise des actions à leurs bénéficiaires donne lieu à une reprise de la provision sur la ligne « Reprises sur provisions » en produits d'exploitation pour le montant y afférent. Une charge de personnel est concomitamment reconnue pour le montant de la valeur nette comptable des actions livrées. Le solde des provisions comptabilisées au titre de ces plans est présenté sur la ligne « Provisions pour risques sur plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites » du bilan.

Les mouvements sur ces provisions, ainsi que les charges de personnel sont présentés ci-après :

Caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en faveur du personnel du groupe Valeo, autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires, sont les suivantes au 31 décembre 2016 :

Année de mise en place du plan	Nombre d'options autorisées ⁽¹⁾	dont accordées sous réserve ^{(1) (2)}	Prix d'exercice de l'option (en euros) ^{(1) (3)}	Nombre d'options annulées ⁽⁴⁾	Nombre d'actions restant à acquérir au 31 décembre 2016	Année limite de levée des options
2010	3 000 000	1 834 095	8,02	454 386	331 913	2018
2011	878 520	631 110	14,14	379 650	117 905	2019
2012	1 101 480	795 690	13,59	114 150	376 855	2020
TOTAL	4 980 000	3 260 895		948 186	826 673	

(1) Les données ont été modifiées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo en date du 6 juin 2016 (cf. Note 10.1).

(2) Ces options d'achat d'actions sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(3) Prix d'exercice égal à 100 % de la moyenne des cours de l'action Valeo au titre des 20 jours de cotation précédant le Conseil d'administration attribuant les options d'achat, ou à 100 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société si celui-ci est supérieur au cours de l'action Valeo.

(4) Ces données correspondent au nombre d'options annulées depuis la mise en place du plan.

Caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites

Les caractéristiques des plans d'actions gratuites en faveur du personnel du groupe Valeo, autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires, sont les suivantes au 31 décembre 2016 :

Année de mise en place du plan	Nombre d'actions gratuites autorisées ⁽¹⁾	dont accordées sous réserve ^{(1) (2)}	Nombre d'actions restant à remettre au 31 décembre 2016	Année d'acquisition ⁽³⁾
2011	980 580	379 440	-	2014/2016
2012	639 420	351 660	104 256	2015/2017
2013	1 421 442	669 942	464 946	2016/2018
2014	970 440	316 770	846 468	2017/2019
2015	957 027	260 805	848 481	2018/2020
2016	1 267 022	573 522	910 662	2019/2021
TOTAL	6 235 931	2 552 139	3 174 813	

(1) Les données ont été modifiées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo en date du 6 juin 2016 (cf. Note 10.1).

(2) Ces actions gratuites sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(3) L'année d'acquisition varie selon les pays des bénéficiaires du plan.

Provisions pour risques sur plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites

L'évolution des provisions pour risques sur plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites sur les exercices 2015 et 2016 est la suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015
Provisions au 1^{er} janvier	78	62
Utilisations	(30)	(19)
Reprises	-	-
Dotations	37	35
Provisions au 31 décembre	85	78
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>26</i>	<i>22</i>

Aux 31 décembre 2015 et 2016, ces provisions pour risques concernent des actions autodétenues affectées aux plans d'options d'achat ou d'attributions gratuites, comptabilisées au sein des valeurs mobilières de placement (cf. Note 6.1.5).

La reprise de provisions de 30 millions d'euros comptabilisée au compte de résultat au cours de l'exercice 2016 inclut principalement une reprise de provisions de 22 millions d'euros liée à la livraison des actions du plan d'attribution d'actions

gratuites du 8 juin 2011 aux bénéficiaires étrangers et celle relative au plan d'attribution d'actions gratuites du 27 mars 2013 aux bénéficiaires français ainsi qu'une reprise de 7 millions d'euros liée aux levées d'options du plan d'options d'achat d'actions du 27 mars 2012. En 2015, la reprise de 19 millions d'euros concernait essentiellement la livraison des actions du plan d'attribution d'actions gratuites du 23 mars 2012 aux bénéficiaires français.

3.2 Charges de personnel

(en millions d'euros)	2016	2015
Rémunérations	(3)	(3)
Autres charges de personnel	(32)	(17)
Charges de personnel	(35)	(20)

Rémunérations

Ce poste inclut la rémunération du Président-Directeur Général de Valeo (cf. Note 3.4).

Autres charges de personnel

Au cours de l'exercice 2016, la Société a procédé à la livraison de 248 820 actions du plan d'attribution d'actions gratuites de 2011 aux bénéficiaires étrangers et de 770 091 actions du plan d'attribution d'actions gratuites de 2013 aux bénéficiaires français. Elle a enregistré une charge de 24 millions d'euros correspondant à la valeur nette comptable des titres autodétenus livrés. Parallèlement, la Société a enregistré une reprise de provision de 22 millions d'euros au titre de ces plans (cf. Note 3.1.2). Les autres charges de personnel comprennent également une charge de 7 millions d'euros relative à des levées d'options d'achat d'actions et des charges sociales à hauteur d'un million d'euros.

Au cours de l'exercice 2015, la période d'acquisition des droits relative au plan d'attribution d'actions gratuites de 2012 était arrivée à échéance pour les bénéficiaires français. En conséquence la société avait procédé à la livraison de 457 107 actions (après prise en compte de la division de la valeur nominale par trois) et avait enregistré une charge de 14 millions d'euros ainsi qu'une reprise de provision de 13 millions d'euros au titre de ce plan. Les autres charges de personnel comprenaient une charge de 2 millions d'euros relative à des levées d'options d'achat d'actions et des charges sociales à hauteur d'un million d'euros.

3.3 Provisions pour retraites et engagements assimilés

La société comptabilise ses engagements retraites selon la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

Ces engagements en matière de retraite, correspondent exclusivement à des compléments de retraite versés à d'anciens salariés. Il n'y a donc plus de droits acquis supplémentaires comptabilisés au cours des exercices 2015 et 2016.

Ces engagements font l'objet d'évaluations actuarielles à la clôture de chaque exercice suivant les principes suivants : la détermination de ces provisions repose sur la méthode des unités de crédit projetées avec salaire de fin de carrière. Ces évaluations intègrent des hypothèses macroéconomiques (taux d'actualisation principalement) et démographiques (espérance de vie). Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement procuré par les obligations émises par des entreprises de première catégorie sur des durées équivalentes à celles des engagements à la date d'évaluation. Des écarts actuariels sont générés lorsque des différences sont constatées entre les données réelles et les prévisions effectuées antérieurement, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles. Les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Les calculs ont été réalisés en utilisant, au 31 décembre 2016, un taux annuel d'actualisation de 1,80 % (2,20% au 31 décembre 2015).

La provision s'élève à 2 millions au 31 décembre 2016, d'un montant équivalent à celui comptabilisé au 31 décembre 2015.

3.4 Autres informations

	2016	2015
Effectifs au 31 décembre	1	2
Rémunérations versées aux mandataires sociaux (en milliers d'euros)	2 763	2 432
Montant des jetons de présence versés aux administrateurs (en milliers d'euros)	916	637

Note 4 Autres éléments d'exploitation

4.1 Autres éléments du résultat d'exploitation

4.1.1 Autres produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2016	2015
Redevances de marques	25	23
Autres produits	11	3
Autres produits d'exploitation	36	26

Les contrats de redevance de marque, aux termes desquels la société Valeo permet à certaines de ses filiales françaises de se prévaloir de l'appartenance au Groupe, de ses valeurs, de son modèle et de ses procédures, ont été révisés en 2011. Ils génèrent un produit de 25 millions d'euros au cours de l'exercice 2016, en légère hausse par rapport à 2015.

Les autres produits correspondent à des refacturations aux filiales.

4.1.2 Transferts de charges

En 2016, les transferts de charges s'élèvent à 4 millions d'euros et correspondent aux frais d'émission de l'emprunt obligataire émis en mars 2016 à hauteur de 600 millions d'euros, et aux frais d'émission des deux tranches de l'emprunt obligataire convertible souscrit en juin 2016 pour 450 millions de dollars puis abondé en novembre 2016 à hauteur de 125 millions de dollars (cf. Note 6.1.2).

4.1.3 Autres achats et charges externes

(en millions d'euros)	2016	2015
Frais d'émission à répartir	(4)	-
Autres	(28)	(29)
Autres achats et charges externes	(32)	(29)

La ligne « Autres » regroupe les honoraires, commissions et cotisations encourus par Valeo dans le cadre de son activité.

Les autres achats et charges externes incluent également 4 millions d'euros de frais à répartir liés aux nouvelles émissions obligataires de 2016 (cf. Note 6.1.2, pages 382 à 383, et 4.1.2, page 379). Ces frais sont étalés sur la durée des emprunts.

4.1.4 Dotation aux amortissements

Les dotations aux amortissements de 11 millions d'euros d'amortissement enregistrés en 2016 correspondent aux frais d'émission de l'ensemble des emprunts obligataires décrits dans les dettes à long terme (cf. Note 6.1.2, pages 382 à 383). Ces dotations s'élevaient à 10 millions d'euros en 2015.

4.2 Autres provisions et comptes de régularisation

4.2.1 Autres provisions pour risques et charges

Détail des autres provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Provisions pour risques sur filiales	2	1
Provisions pour litiges	28	21
Autres provisions pour risques et charges	30	22

Au 31 décembre 2016, les autres provisions pour risques et charges comprennent :

- une provision pour risques de 2 millions d'euros destinée à couvrir la situation nette négative de certaines filiales ;

- une provision pour litiges de 28 millions d'euros qui couvre essentiellement des litiges sociaux et fiscaux et qui comprend également des provisions pour dépollution d'anciennes usines de Valeo.

Évolution

L'évolution des autres provisions pour risques et charges au cours des exercices 2015 et 2016 est la suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015
Autres provisions au 1^{er} janvier	22	36
Utilisations	(3)	(2)
Reprises	(1)	(21)
Dotations	12	9
Autres provisions au 31 décembre	30	22
<i>Part à moins d'un an</i>	-	12

L'augmentation des autres provisions s'explique principalement par une dotation de 8 millions d'euros sur des risques fiscaux.

Sur l'exercice 2015, la principale évolution des autres provisions pour risques et charges provenait du fait que la société Valeo ne comptabilisait plus de provision pour reversement des économies d'impôts aux filiales membres de l'intégration fiscale, à partir du 1^{er} janvier 2015. En effet, Valeo ne répondait plus aux conditions de comptabilisation de cette provision au regard de l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'urgence du Conseil National de la Comptabilité.

4.2.2 Comptes de régularisation actif

Au 31 décembre 2016, les comptes de régularisation actif correspondent principalement aux charges à répartir relatives aux emprunts obligataires à hauteur de 69 millions d'euros et aux achats d'option d'achat d'actions relatif à l'emprunt convertible à hauteur de 61 millions d'euros (cf. Note 6.1.2, pages 382 à 383). Au 31 décembre 2015, ils étaient constitués principalement de charges à répartir sur emprunts obligataires à hauteur de 73 millions d'euros.

Note 5 Immobilisations financières

À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. À compter de l'exercice 2007, la Société a opté pour l'incorporation des frais d'acquisition dans le coût d'entrée des titres (avis du Comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007).

À la clôture, la Société évalue ses titres à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée en prenant en compte différents critères adaptés aux participations évaluées. Ces critères sont : les données prévisionnelles issues des plans à moyen terme des filiales (cf. Note 2.1, page 375), les capitaux propres, les perspectives et l'intérêt stratégique du Groupe. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

5.1 Analyse par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Titres de participation	2 699	(527)	2 172	1 990
Créances rattachées à des participations	2 479	-	2 479	2 303
Autres titres immobilisés	3	(1)	2	2
Immobilisations financières	5 181	(528)	4 653	4 295

Les créances rattachées à des participations sont principalement constituées d'avances en compte courant accordées à des holdings apparentées, filiales directes ou indirectes de Valeo, dont l'échéance est à vue et dont le remboursement n'est pas probable dans un délai d'un an.

L'investissement de 2 millions d'euros dans le Fonds de Modernisation des Équipements Automobile « FMEA » est enregistré en « Autres titres immobilisés ».

5.2 Évolution

(en millions d'euros)	Titres de participation	Créances rattachées à des participations	Autres titres immobilisés	Immobilisations financières
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 964	2 097	2	4 063
Acquisition et augmentation de capital des filiales	8	-	-	8
Cessions et réduction de capital des filiales	(1)	-	-	(1)
Variation des dépréciations et autres mouvements	19	206	-	225
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2015	1 990	2 303	2	4 295
Acquisition et augmentation de capital des filiales	2	-	-	2
Cessions et réduction de capital des filiales	-	-	-	-
Variation des dépréciations et autres mouvements	180	176	-	356
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2016	2 172	2 479	2	4 653

L'évolution du portefeuille de titres au cours de l'exercice 2016 a conduit à l'enregistrement de 180 millions d'euros de reprises nettes des dépréciations des titres (reprises nettes des dépréciations des titres de 18 millions d'euros en 2015) (cf. Note 7, page 387).

En 2015, Valeo avait procédé à une augmentation de capital à hauteur de 8 millions d'euros dans sa filiale Équipement 11.

Note 6 Financement et couverture des risques

6.1 Endettement financier net

6.1.1 Détail de l'endettement financier net

Au 31 décembre, l'endettement financier de Valeo s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes financières à long terme – part à plus d'un an	6.1.2	2 143	1 166
Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	6.1.2	216	470
Endettement à long terme		2 359	1 636
Dettes financières à court terme	6.1.3	2 158	1 415
Créances financières	6.1.4	(2 091)	(1 479)
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	6.1.5	(1 702)	(1 205)
Trésorerie à court terme		(1 635)	(1 269)
Endettement financier net		724	367

6.1.2 Détail des dettes financières à long terme

(en millions d'euros)	31 décembre 2016				31 décembre 2015
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	146	873	1 245	2 264	1 219
Emprunts syndiqués	-	-	-	-	250
Emprunts Banque Européenne d'Investissement	24	25	-	49	127
Intérêts courus non échus	46	-	-	46	40
Dettes financières à long terme	216	898	1 245	2 359	1 636

Les émissions de la période sont les suivantes :

- Valeo a émis le 18 mars 2016 un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance 2026, assorti d'un coupon fixe de 1,625 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note* ;
- le 16 juin 2016, Valeo a procédé à une émission obligataire convertible non dilutive de 450 millions d'US dollars avec une maturité de 5 ans et assortie d'un coupon de 0 %. Cette émission a été abondée en novembre 2016 pour un montant complémentaire de 125 millions de dollars aux mêmes conditions. L'exercice du droit de conversion (prix d'exercice de 64,6137 euros) sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes de Valeo. Dans le cadre de la mise en place de ce financement, Valeo a procédé à l'achat d'options d'achat dénouables en numéraire en vue de couvrir l'exposition du Groupe en cas d'exercice des droits de conversion attachés aux obligations ;

- des *swaps* de change en euros de 575 millions d'US dollars ont été mis en place dès l'origine des opérations et sont adossés en termes de maturité.

Par ailleurs, le Groupe a procédé aux remboursements suivants :

- l'emprunt syndiqué de 250 millions d'euros, contracté en 2011 pour financer l'acquisition du groupe Niles, a été remboursé en totalité le 27 juin 2016 ;
- les deux souscriptions à des placements privés en juin 2015 de 30 et 70 millions d'euros ont été remboursées en totalité respectivement le 1^{er} juillet et le 1^{er} décembre 2016. Les *swaps* de taux adossés à ces souscriptions sont arrivés à maturité aux mêmes dates ;
- deux annuités des emprunts contractés auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ont été remboursées en août 2016 pour 56 millions d'euros et en novembre 2016 pour 24 millions. Le *swap* de taux adossé à l'emprunt BEI est arrivé à maturité en août 2016.

Au 31 décembre 2016, les principales caractéristiques des dettes à long terme sont les suivantes :

Type	En cours au 31 décembre 2016 (en millions)	Émission	Échéance	Nominal (en millions)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Autres informations
Banque Européenne d'Investissement	49	Novembre 2011	Novembre 2018	103	USD	Libor USD 6 mois + 1,90 %	Swap de change en Dollars/Euro de 51 millions de dollars adossé en termes de maturité.
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	146	Janvier 2012	Janvier 2017	500	EUR	5,75 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	273	Mai 2011	Mai 2018	500	EUR	4,875 %	-
Emprunt Obligataire convertible	545	Juin/ Novembre 2016	Juin 2021	575	USD	0,00 %	Swap de change en Dollars/Euro de 575 millions de dollars adossé en termes de maturité.
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	700	Janvier 2014	Janvier 2024	700	EUR	3,25 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	600	Mars 2016	Mars 2026	600	EUR	1,625 %	-
Intérêts courus non échus	46						
EMPRUNTS À LONG TERME	2 359						

6.1.3 Détail des dettes financières à court terme

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Emprunts auprès des filiales	1 622	1 302
Billets de trésorerie	515	40
Découverts bancaires	6	8
Autres dettes financières à court terme	15	65
Dettes financières à court terme	2 158	1 415

Les dettes financières à court terme comprennent principalement les emprunts auprès des filiales. Les autres dettes financières à court terme représentent la juste valeur

des instruments de couverture des prêts et emprunts en devises accordés aux filiales à hauteur de 15 millions d'euros au 31 décembre 2016 (65 millions d'euros au 31 décembre 2015).

6.1.4 Détail des créances financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Prêts aux filiales	2 048	1 353
Autres créances financières	43	126
Créances financières	2 091	1 479

Les créances financières sont essentiellement composées de prêts aux filiales.

Au 31 décembre 2016, les autres créances financières correspondent principalement à la juste valeur des instruments de couverture de change de l'emprunt BEI et de l'emprunt convertible à hauteur de 38 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, les autres créances financières correspondaient essentiellement à un dividende à recevoir de Valeo International Holding BV pour 125 millions d'euros.

6.1.5 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées au plus bas de leur prix d'acquisition ou de leur valeur de marché lorsqu'il s'agit d'actions propres achetées au titre de la régularisation des cours ou d'actions non affectées à des plans d'attribution au personnel.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeurs mobilières de placement	1 642	1 068
Disponibilités	60	137
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	1 702	1 205

Au 31 décembre 2016, le portefeuille de valeurs mobilières de placement est principalement constitué de SICAV monétaires à hauteur de 1 615 millions d'euros (1 001 millions d'euros au 31 décembre 2015) investies dans des titres de créances négociables, de bonne qualité de crédit, émises par des banques, des entreprises et les États les mieux notés de la zone euro, de maturité très courte et présentant donc un risque très faible en capital.

Les valeurs mobilières de placement incluent également 1 240 865 actions propres pour une valeur nette de 27 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2016. Au 31 décembre 2015, Valeo détenait 3 025 065 ⁽¹⁾ actions propres pour une valeur nette de 67 millions d'euros.

En effet, la société Valeo peut être amenée à racheter ses propres actions sur le marché dans le but d'assurer la couverture des plans d'options et d'actions gratuites, les plans d'actionnariat salarié du Groupe et la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie AFEI (Association Française des Entreprises d'Investissement) a été signé avec un prestataire de services d'investissement le 22 avril 2004. Au 31 décembre 2016, les moyens affectés à la mise en œuvre de ce contrat de liquidité ressortent à 44 364 titres contre 79 500 ⁽¹⁾ titres à la clôture de l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2016, la Société a acquis 2 731 203 actions propres et en a cédé 2 766 339 au titre de ce contrat.

Pour les actions affectées aux plans d'options d'achat et aux plans d'attribution d'actions gratuites, le Règlement ANC 2014-03 s'applique. Lorsque les plans sont servis par des

actions existantes, cet avis précise notamment les modalités d'étalement des provisions éventuelles sur la durée d'acquisition des droits (cf. Note 3.1.2, pages 376 à 378). Aux 31 décembre 2015 et 2016, ces actions affectées aux plans d'options d'achat et aux plans d'attribution d'actions gratuites ne se composent que d'actions destinées à être attribuées aux salariés et sont affectées à des plans déterminés. Au cours de l'exercice 2016, la Société a livré 1 749 064 actions dans le cadre des plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions.

6.2 Réserve de liquidité et covenants

6.2.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2016, Valeo bénéficie de plusieurs lignes de crédit bancaire confirmées à échéance moyenne de 3 ans pour un montant total de 1,2 milliard d'euros, au titre desquelles aucun tirage n'a été effectué au cours de l'exercice 2016. Ces lignes de crédit bilatérales ont été négociées auprès de neuf banques de premier rang (notation moyenne : A chez S&P et A1 chez Moody's).

6.2.2 Programmes de financement

Valeo dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 1,2 milliard d'euros et d'un programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note* d'un montant maximum de 3 milliards d'euros, utilisé à hauteur de 1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

6.2.3 Notation de la dette

Les notations de Standard & Poor's et Moody's confirment le positionnement de Valeo en catégorie d'investissement (*Investment grade*) :

Agence de notation	Date de publication	Dette long terme	Perspective	Dette court terme
Standard & Poor	31 janvier 2017	BBB	Positive	A-2
Moody's	9 mai 2016	Baa2	Stable	P-2

6.2.4 Covenants

Les lignes de crédit et l'emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissement sont soumis à l'engagement de Valeo de maintenir le ratio d'endettement financier net sur EBITDA inférieur à 3,25. Au 31 décembre 2016, ce ratio, calculé sur 12 mois, est égal à 0,25.

Par ailleurs les emprunts obligataires du programme EMTN comportent une option accordée aux porteurs qui peuvent demander le remboursement anticipé ou le rachat de leurs obligations si un changement de contrôle de Valeo intervient et qu'il entraîne un retrait de la notation ou une baisse de la notation de l'obligation en dessous de celle de valeur

(1) Les données ont été modifiées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo en date du 6 juin 2016 (cf. Note 10.1).

d'investissement (*Investment grade*) dans l'hypothèse où elle était précédemment notée valeur d'investissement. Dans l'hypothèse où cette notation était précédemment en dessous de la valeur d'investissement, les obligataires pourraient demander le remboursement anticipé ou le rachat de leurs obligations si un changement de contrôle de Valeo intervient et qu'il entraîne une baisse de catégorie de notation (par exemple : de Ba1 à Ba2).

Dans le cadre de l'emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissement encore en cours, en cas de changement de contrôle, la Banque a la faculté de demander à l'Emprunteur la constitution de sûretés ou garanties ou, à défaut, de demander le remboursement anticipé.

Enfin, les lignes de crédit avec les banques et les dettes long terme du Groupe comportent des clauses dites de défaut croisé (*cross default*) en vertu desquelles, si un certain montant de dette financière est susceptible de devenir exigible par anticipation, les autres dettes financières peuvent également être exigées par anticipation.

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe prévoit de respecter les engagements attachés à sa dette sur les prochains mois.

6.3 Couvertures des risques de change, sur matières premières et de taux d'intérêt

Les résultats relatifs aux instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les éléments couverts. Sont également considérés comme des opérations de couverture les engagements concernant des transactions futures dont la réalisation est probable.

6.3.1 Couvertures des risques de change

Les entités du Groupe peuvent être exposées à un risque de change en achetant des produits, en vendant une partie de leur production dans une devise autre que leur devise fonctionnelle ou en réalisant des investissements dans des pays étrangers. Les couvertures des filiales dans ces domaines sont réalisées principalement auprès de la société mère Valeo qui couvre les positions nettes du Groupe auprès de contreparties externes. La couverture des transactions commerciales et d'investissements en cours et futures effectuées par les filiales porte sur une durée généralement inférieure à 12 mois.

Les principaux instruments de couverture auxquels la Société a habituellement recours sont les achats et ventes à terme fermes et les *swaps*.

Au 31 décembre 2016, la position nette de Valeo dans les principales devises étrangères est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016					31 décembre 2015
	(USD)	(GBP)	(JPY)	Autres	Total	Total
Ventes à terme avec filiales	(198)	(1)	(83)	(438)	(720)	(746)
Achats à terme avec filiales	243	4	15	5	267	403
Position avec filiales	45	3	(68)	(433)	(453)	(343)
Ventes à terme externes	(374)	(85)	(25)	-	(484)	(879)
Achats à terme externes	1 049	20	98	433	1 600	1 483
Position hors Groupe	675	(65)	73	433	1 116	604
Position nette	720	(62)	5	-	663	261

La position nette en dollar américain comprend à la fois des couvertures de prêts et emprunts internes de la société Valeo, la couverture de l'emprunt souscrit auprès de la BEI (Banque Européenne d'Investissement) en dollars à hauteur de 51 millions de dollars et celle du nouvel emprunt convertible à hauteur de 575 millions de dollars.

Les positions en yen et en livre sterling correspondent à des couvertures de prêts et emprunts accordés à des filiales du Groupe.

La valeur de marché des instruments financiers de change sur la position hors Groupe est un gain latent de 25 millions d'euros au 31 décembre 2016 (une perte latente de 57 millions d'euros au 31 décembre 2015).

6.3.2 Couverture des risques sur matières premières

Afin de réduire l'exposition du Groupe aux variations des cours des métaux non ferreux, le Groupe couvre des achats futurs de métaux de base. La couverture des filiales est centralisée auprès de la société mère.

Les matières couvertes (l'aluminium, l'aluminium 2^e fusion, le cuivre, le zinc) sont cotées sur les marchés officiels. Valeo privilégie les instruments de couverture sans livraison du sous-jacent physique : *swaps* et options sur le cours moyen mensuel.

Toutes matières confondues, les couvertures en cours au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015
	Avec les filiales	Hors Groupe	Total	Total
Ventes à terme	(63)	-	(63)	(92)
Achats à terme	-	63	63	80
Position nette	(63)	63	-	(12)

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché des instruments financiers relatifs au métal sur la position hors Groupe est un gain latent de 6 millions d'euros au 31 décembre 2016 (perte latente de 6 millions d'euros au 31 décembre 2015).

6.3.3 Couverture des risques de taux

Le Groupe utilise les *swaps* de taux d'intérêt pour échanger le taux de la dette, dès l'origine ou pendant la durée de l'emprunt, contre un taux variable ou fixe. Il n'y a plus de couverture de taux au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, 98 % des dettes financières à long terme après gestion du risque de taux sont à taux fixe (80 % au 31 décembre 2015).

(en millions d'euros)	Moins d'un an		Un à cinq ans		Plus de cinq ans		Total valeurs nominales		
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
Passifs financiers	192	2 182	818	25	1 300	-	2 310	2 207	4 517
Créances financières	-	(2 091)	-	-	-	-	-	(2 091)	(2 091)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(1 702)	-	-	-	-	-	(1 702)	(1 702)
Position nette avant gestion	192	(1 611)	818	25	1 300	-	2 310	(1 586)	724

La trésorerie à court terme, qui s'élève à 1 702 millions d'euros, est rémunérée sur la base de taux variables.

Note 7 Résultat financier

(en millions d'euros)	2016	2015
Dividendes	35	172
Produits d'intérêts	134	133
Charges d'intérêts	(60)	(64)
Dotations/Reprises nettes sur dépréciations et provisions des titres de participation	179	19
Autres produits et charges financiers	(2)	21
Résultat financier	286	281

Les dividendes de 2016 correspondent pour l'essentiel aux dividendes de la filiale turque Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S. (21 millions d'euros) et de la filiale coréenne Valeo Pyeong Hwa International (10 millions d'euros). Pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, le dividende en provenance de la holding Valeo International Holding BV s'élevait à 125 millions d'euros, celui de la filiale turque Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S. à 22 millions d'euros et celui de la filiale coréenne Valeo Pyeong Hwa International à 21 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2016, l'évaluation du portefeuille titres a conduit à la comptabilisation d'une reprise nette des dépréciations des titres de 180 millions d'euros (cf. Note 5.2, page 381) et à une dotation nette aux provisions pour risques sur filiales d'un million d'euros (cf. Note 4.2.1, pages 379 à 380) soit un produit de 179 millions d'euros. Les 181 millions d'euros de reprises des dépréciations enregistrées en 2016 concernent principalement les investissements dans la société Valeo Vision, qui poursuit son redressement ainsi que dans la société Valeo Systèmes de Contrôle Moteur.

Au cours de l'exercice 2015, l'évaluation du portefeuille titres avait conduit à la comptabilisation d'une reprise nette des dépréciations des titres de 18 millions d'euros et à une reprise nette des provisions pour risques sur filiales de 1 million d'euros soit un produit de 19 millions d'euros. Les 84 millions d'euros de reprises enregistrées en 2015 concernaient principalement les investissements dans la société Valeo Vision. Les dotations de 2015 d'un montant de 65 millions d'euros avaient trait pour l'essentiel aux filiales Valeo Embrayages, Valeo Auto-Electric Beteiligungs GmbH et Valeo Systèmes de Contrôle Moteur.

Les autres charges et produits financiers de l'exercice 2016 incluent principalement les gains et pertes de change sur l'exercice. En 2015, ce poste incluait un gain de change de 17 millions d'euros réalisé sur les investissements du Groupe au Mexique.

Note 8 Résultat exceptionnel

En 2016, comme en 2015, les charges exceptionnelles sont principalement liées à des litiges sociaux. Elles s'élèvent à 2 millions d'euros sur l'exercice 2016 contre 4 millions d'euros sur l'exercice 2015.

Note 9 Impôts sur les bénéfices

9.1 Régime fiscal des groupes et résultat fiscal

Valeo a opté en faveur du régime d'intégration fiscale. Le Groupe intégré comprend la société mère et ses principales filiales françaises.

À compter du 1^{er} janvier 2015, la société Valeo ne comptabilise plus de provision pour reversement des économies d'impôts aux filiales membres de l'intégration fiscale. En effet, au regard de l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'urgence du Conseil National de la Comptabilité, Valeo ne répond pas aux conditions de comptabilisation de cette provision.

En 2015, ce changement s'était accompagné d'une reprise à hauteur de 20 millions d'euros de la provision antérieurement constatée. Cette reprise avait été comptabilisée pour 11 millions d'euros en report à nouveau au titre du changement de méthode qui aurait dû être pratiqué en 2005, du fait de la première application de l'avis n° 2005-G (soit la provision existante au 31 décembre 2004) et pour 9 millions d'euros dans le compte de résultat en produit d'impôt, pour la quote-part de la provision née postérieurement au 31 décembre 2004.

Le montant des économies d'impôt liées aux déficits fiscaux transmis à Valeo par ses filiales est stable par rapport au 31 décembre 2015 et ressort à 1 089 millions d'euros. Si une

filiale redevient bénéficiaire, elle utilisera ses déficits antérieurs et Valeo SA devra alors restituer à l'État l'économie d'impôt correspondante. Par ailleurs, en cas de sortie d'une filiale du

périmètre d'intégration fiscale, Valeo SA pourra être conduit à reverser à cette filiale les économies d'impôt la concernant, en fonction des modalités prévues dans le contrat de cession.

9.2 Charge d'impôts sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2016	2015
Produit net lié à l'intégration fiscale	32	23
Dotations/Reprises nettes aux provisions fiscales	(8)	(6)
Impôts sur les bénéfices	24	17

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, les 32 millions d'euros de produit net lié à l'intégration fiscale sont principalement constitués du produit d'intégration fiscale perçu auprès des filiales à hauteur de 36 millions d'euros et d'une charge liée à l'intégration fiscale pour 6 millions d'euros.

Sur l'exercice 2015, le produit net lié à l'intégration fiscale de 23 millions d'euros comprenait 14 millions d'euros de produit d'intégration fiscale perçu auprès des filiales ainsi qu'une reprise de 9 millions d'euros au titre de l'annulation de la provision pour reversement des économies d'impôts aux filiales membres de l'intégration fiscale (cf. Note 9.1, page 387).

En l'absence d'intégration fiscale, la Société aurait dû supporter une charge d'impôt sur les sociétés de 20 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2015, cette charge aurait été de 27 millions d'euros.

Une provision de 8 millions d'euros a été constatée au cours de l'exercice 2016 au titre de la contribution additionnelle sur distribution de dividendes (6 millions d'euros en 2015).

9.3 Éléments susceptibles d'être à l'origine d'allégements et d'accroissements de la dette future d'impôt de Valeo

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	61	18	63	21
Plus-value d'apport	(134)	(39)	(50)	(17)
Déficits fiscaux reportables	1 353	391	1 450	499
TOTAL	1 280	370	1 463	503

9.4 Créances fiscales

Au 31 décembre 2016, les 101 millions d'euros de créances fiscales incluent essentiellement la créance de Crédit d'Impôt Recherche au titre de l'année 2016 à hauteur de 55 millions d'euros et le produit d'intégration fiscale 2016 de 36 millions d'euros (cf. Note 9.2, page 388).

Pour la période close au 31 décembre 2015, les créances fiscales s'élevaient à 69 millions d'euros dont 51 millions d'euros de créance de Crédit d'Impôt Recherche au titre de l'année 2015 et 14 millions d'euros au titre du produit d'intégration fiscale 2015.

Au cours de l'exercice 2016 la société Valeo a cédé auprès d'établissements bancaires ses créances fiscales de Crédit d'Impôt Recherche 2015 et de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi au titre de 2016 pour un montant total de 69 millions d'euros. Ces créances y compris la créance dite « en germe » relative au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2016 ont été décomptabilisées du bilan en contrepartie de la trésorerie reçue.

9.5 Autres dettes

Au 31 décembre 2016, les 277 millions d'euros d'autres dettes ont trait principalement aux 274 millions d'euros dus aux filiales membres de l'intégration fiscale au titre du Crédit d'Impôt Recherche des années 2013 à 2016 respectivement 55, 56, 54 et 55 millions d'euros et de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi pour 55 millions d'euros concernant les années 2013 à 2016.

Au 31 décembre 2015, les autres dettes intégraient notamment 253 millions d'euros dus aux filiales membres de l'intégration fiscale au titre du Crédit d'Impôt Recherche des années 2012 à 2015 et du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi des années 2013 à 2015.

Note 10 Capitaux propres

10.1 Capital

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Valeo réunie le 26 mai 2016 a approuvé, au titre de sa dix-neuvième résolution, la division de la valeur nominale des actions de la Société par trois. Le 6 juin 2016, le nombre des actions composant le capital social de la Société a été multiplié par trois et à partir de cette date, le cours de l'action se négocie sur la base d'un cours divisé par trois.

Par ailleurs, en 2016, une offre de souscription d'actions réservées aux salariés a été proposée dans 20 des principaux pays du Groupe. Cette offre s'inscrit dans la politique de déploiement de l'actionnariat salarié de Valeo, tant en France qu'à l'international, afin d'associer les salariés aux résultats du Groupe. À l'issue de la période de souscription qui s'est ouverte le 21 septembre 2016 et clôturée le 4 octobre 2016, 755 511 nouvelles actions ont été souscrites à un prix de 38,12 €, les salariés ayant bénéficié d'une décote de 20 % sur le prix de référence.

La souscription des actions permettait également aux salariés souscrivant dans le cadre du plan d'épargne groupe de bénéficier d'un abondement de leur employeur. Cette souscription n'a donné lieu à la comptabilisation d'aucune charge s'agissant d'un plan de remise d'actions à émettre (cf. Note 3.1.1, page 376). En dehors de la France, les salariés se sont vus attribuer au titre de l'abondement des actions gratuites conditionnelles, qui elles font l'objet d'une provision pour risques et charges telle qu'indiqué dans la Note 3.1.2, pages 376 à 378.

Ainsi, au 31 décembre 2016, le capital social s'élève à 239 millions d'euros, divisé en 239 143 131 actions de 1 euro chacune, entièrement libérées. Les actions nominatives inscrites au nom du même titulaire depuis au moins quatre ans (5 960 420 actions au 31 décembre 2016) bénéficient d'un droit de vote double. Le capital social s'élevait à 238 millions d'euros au 31 décembre 2015.

10.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Valeo lors de l'émission.

À la suite de l'offre de souscription d'actions réservées aux salariés réalisée en 2016 (cf. Note 10.1, page 389), une prime d'émission de 28 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice 2016.

10.3 Réserves

Les réserves distribuables, avant affectation du résultat 2016, s'élèvent à 1 999 millions d'euros (1 934 millions d'euros au 31 décembre 2015), déduction faite de la valeur nette des actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2016 pour un montant de 27 millions d'euros (67 millions d'euros au 31 décembre 2015).

10.4 Évolution

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émission et de fusion	Réserves et autres	Capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014	238	1 434	1 947	3 619
Dividende distribué	-	-	(172)	(172)
Autres variations	-	-	11	11
Augmentation de capital	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	244	244
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	238	1 434	2 030	3 702
Dividende distribué	-	-	(236)	(236)
Autres variations	-	-	-	-
Augmentation de capital	1	28	-	29
Résultat de l'exercice	-	-	262	262
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	239	1 462	2 056	3 757

Note 11 Autres informations

11.1 Échéancier des créances et des dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Part à plus d'un an	Part à moins d'un an
Créances fiscales	101	55	46
Autres créances d'exploitation	2	-	2
Créances d'exploitation	103	55	48

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Part à plus d'un an	Part à moins d'un an
Dettes fournisseurs	9	-	9
Dettes fiscales et sociales	3	-	3
Dettes d'exploitation	12	-	12
Autres dettes	277	210	67

Le montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs s'élève à 8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'échéancier des dettes financières à long terme est présenté en Note 6.1.2, pages 382 à 383.

11.2 Opérations avec les entreprises et les parties liées

11.2.1 Opérations avec les entreprises liées

Les comptes de la Société incluent les opérations réalisées avec ses filiales dans le cadre normal de ses activités et aux conditions habituelles du marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises liées portent sur les montants suivants :

(en millions d'euros)	2016	2015
Au compte de résultat		
Produits financiers nets	164	307
Au bilan au 31 décembre		
Créances rattachées à des participations	2 479	2 303
Créances financières	2 040	1 470
Créances fiscales et autres créances	38	15
Dettes financières	1 622	1 295
Autres dettes	274	267

11.2.2 Opérations avec les parties liées

Aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R. 123-198 du Code de commerce, significative et qui ne respecterait pas les conditions normales du marché, n'a été conclue sur l'exercice 2016.

11.3 Engagements hors bilan

11.3.1 Engagements donnés

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total
Engagements donnés	27	175	202	-	176	176

Les engagements donnés comprennent notamment la garantie donnée en 2005, à hauteur de 160 millions d'euros au 31 décembre 2016 (152 millions d'euros au 31 décembre 2015), au syndicat IUE-CWA-Local 509 dans le cadre de l'accord intervenu en septembre 2005 pour la fermeture de l'usine de Rochester. Cette garantie à première demande, consentie pour une durée indéterminée, couvre les engagements de Valeo Electrical Systems Inc. en matière de retraites et avantages connexes.

Le montant de 27 millions d'euros représente l'engagement de caution solidaire relatif aux amendes notifiées par la Commission européenne le 8 mars 2017 dans le cadre des enquêtes de concurrence, qui avaient débuté fin juillet 2011 à l'encontre de Valeo et de ses filiales.

Les autres engagements donnés incluent en 2016 un engagement réciproque de garantie de passif conclu avec Siemens, liée à la création de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive intervenue le 1^{er} décembre 2016, limitée à 15 millions d'euros (cette limite ne s'appliquant pas à la garantie fiscale). En 2015, ce poste comprenait notamment une garantie de passif de 24 millions d'euros liée à la cession de l'activité Mécanismes d'accès intervenue le 24 mai 2013, qui a expiré le 30 avril 2016.

11.3.2 Engagements reçus

(en millions d'euros)	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total
Engagements reçus	-	15	15	5	9	14

Au 31 décembre 2016, les engagements reçus pour 15 millions d'euros comprennent notamment l'engagement réciproque vis-à-vis de Siemens (cf. Note 11.3.1). Au 31 décembre 2015, ce poste comprenait une garantie de passif d'un montant de

14 millions d'euros, reçue d'Osram GmbH dans le cadre du rachat par Valeo Investment Holdings Inc. de la participation de 50 % d'Osram GmbH dans Valeo Sylvania, qui a expiré au 31 décembre 2016.

Note 12 Filiales et participations

Au 31 décembre 2016

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres ⁽¹⁾	Quote- part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals fournis	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes
				Brut	Net					
A – FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR BRUTE D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL VALEO										
Société de Participations Valeo Paris – France	749	(119)	100	838	838	581	-	-	(9)	-
Valeo Systèmes de Contrôle Moteur Cergy Saint Christophe – France	55	31	100	502	89	27	-	539	62	-
Valeo International Holding B.V. Amsterdam – Pays-Bas	129	1 046	100	436	436	-	-	-	122	-
Valeo Systèmes Thermiques Le Mesnil Saint-Denis – France	37	264	47	215	215	253	-	424	97	-
Valeo Vision Bobigny – France	10	191	90	377	377	-	-	608	79	-
Valeo Embrayages Amiens – France	140	(102)	100	140	51	67	-	246	(12)	-
Valeo Matériaux de Friction Limoges – France	60	30	100	60	60	-	-	66	4	-
Valeo Service Saint-Denis – France	13	18	100	38	38	-	-	251	1	-
Valeo Auto-Electric GmbH Bietigheim – Allemagne	-	196	5	27	10	-	-	4	-	-
Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S. ⁽³⁾ Bursa – Turquie	9	59	100	22	22	16	-	367	26	21
Valeo Pyeong Hwa Co. Ltd. ⁽³⁾ Daegu – Corée	13	201	50	15	15	-	-	1	39	10
Valeo Service Benelux B.V Helmond – Pays Bas	4	6	100	8	8	-	-	46	3	3
Équipement 11 Paris – France	-	1	100	8	1	8	-	-	-	-
Amalgamations Valeo Clutch Private Ltd ^{(2) (3)} Chennai – Inde	10	2	50	7	7	-	-	49	1	-
B – AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
Filiales non requises au paragraphe A :										
■ filiales françaises (ensemble)	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-
■ filiales étrangères (ensemble)	-	-	-	4	4	-	-	-	-	1
Participations non requises au paragraphe A :										
■ dans les sociétés françaises (ensemble)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	2 699	2 172	-	-	-	-	35

(1) Y compris le résultat de l'exercice 2016 et avant affectation de celui-ci.

(2) Dernier exercice statutaire clos au 31 mars 2016.

(3) Convertis au taux de clôture et au taux moyen annuel 2016.

Note 13 Événements postérieurs à clôture

Un placement de 500 millions d'euros de nouvelles obligations à échéance 11 janvier 2023 a été réalisé le 4 janvier 2017 par la Société Valeo.

À la connaissance de Valeo, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2016 d'autre événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine de la Société.

5.6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Valeo, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 5 « Immobilisations financières » de l'annexe, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans cette même note. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par votre société sur la base des éléments disponibles à ce jour, et mis en œuvre des tests pour vérifier par sondages l'application de ces méthodes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Thierry Colin

ERNST & YOUNG et Autres

Gaël Lamant

Jean-François Ginies

Philippe Berteaux

5.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés RFA

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Conventions et engagements à l'égard de Monsieur Jacques Aschenbroich, Directeur Général jusqu'au 18 février 2016 puis Président-Directeur Général à partir du 18 février 2016

Indemnité de départ

L'engagement visant à faire bénéficier Monsieur Jacques Aschenbroich d'une indemnité de départ susceptible de lui être versée dans l'hypothèse d'un départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie (sauf faute grave commise dans l'exercice de ses fonctions) s'est poursuivi en 2016. Cet engagement, initialement autorisé par votre Conseil d'administration du 24 février 2010 et présenté dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à l'Assemblée générale du 3 juin 2010, a été renouvelé par votre Conseil d'administration du 24 février 2011 et présenté dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à l'Assemblée générale du 8 juin 2011, et a été modifié par votre Conseil d'administration du 24 février 2015 et présenté dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à l'Assemblée générale du 26 mai 2015.

Cet engagement n'a pas produit d'effet sur l'exercice 2016. Par ailleurs, à la suite de sa nomination par le Conseil d'administration du 18 février 2016 aux fonctions de Président du Conseil d'administration, celui-ci exerçant ainsi les fonctions de Président-Directeur Général, Monsieur Jacques Aschenbroich, a fait part au Conseil d'administration de son souhait de renoncer dès sa nomination en tant que Président-Directeur Général au bénéfice de son indemnité de départ. Le Conseil d'administration a pris acte de la décision de Monsieur Jacques Aschenbroich de renoncer à cet engagement.

Les principales caractéristiques de cet engagement étaient les suivantes :

- son montant maximum aurait été déterminé sur la base de deux fois la moyenne des rémunérations (fixe et variable) perçues au titre des trois exercices sociaux précédant celui au cours duquel le départ serait intervenu ;
- les cinq critères de performance dont aurait dépendu le montant versé sont décrits ci-dessous :
 - le paiement de 50 % de la rémunération variable en moyenne sur les trois dernières années,
 - l'atteinte d'un ROCE (rentabilité des capitaux employés) supérieur à 20 % en moyenne sur les trois derniers exercices,
 - la réalisation d'un ratio de prises de commandes rapportées au chiffre d'affaires première monte supérieur à 1,3 sur la base de la moyenne des trois exercices antérieurs,
 - l'atteinte d'un résultat net positif au cours du dernier exercice clôturé,
 - l'atteinte d'une marge brute au cours du dernier exercice clôturé supérieure à 16 %.

Il avait par ailleurs été précisé que le versement de l'indemnité de départ aurait été exclu si le Directeur Général avait quitté à son initiative votre Société pour exercer de nouvelles fonctions, ou avait changé de fonctions à l'intérieur du Groupe, ou encore s'il avait eu la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

La somme globale susceptible d'être perçue au titre de l'indemnité de départ aurait été calculée sur la base du barème suivant :

- si cinq critères de performance avaient été atteints : Monsieur Jacques Aschenbroich aurait perçu 100 % des sommes prévues en cas de départ ;
- si quatre critères de performance avaient été atteints : Monsieur Jacques Aschenbroich aurait perçu 80 % des sommes prévues en cas de départ ;
- si trois critères de performance avaient été atteints : Monsieur Jacques Aschenbroich aurait perçu 60 % des sommes prévues en cas de départ ;
- si deux critères de performance avaient été atteints : Monsieur Jacques Aschenbroich aurait perçu 40 % des sommes prévues en cas de départ ;
- si moins de deux critères de performance avaient été atteints : Monsieur Jacques Aschenbroich percevrait 0 % des sommes prévues en cas de départ.

Votre Conseil d'administration aurait réduit de 20 % le montant résultant du calcul ci-dessus si un plan important concernant l'emploi avait été mis en place dans l'année précédant la date à laquelle il aurait été mis fin au mandat de Monsieur Jacques Aschenbroich.

Indemnité de non-concurrence

L'engagement visant à faire bénéficier Monsieur Jacques Aschenbroich d'une indemnité de non-concurrence en cas de départ de votre Société s'est poursuivi en 2016. Cet engagement a été autorisé par votre Conseil d'administration du 24 février 2010 et présenté dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à l'Assemblée générale du 3 juin 2010, puis a été modifié par votre Conseil d'administration du 24 février 2015 et présenté dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à l'Assemblée générale du 26 mai 2015.

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- le montant de l'indemnité de non-concurrence est calculé sur la base de la moyenne des rémunérations (fixe et variable) perçues au titre des trois exercices sociaux précédant celui au cours duquel le départ intervient ;
- une décision préalable du Conseil d'administration est requise pour se prononcer sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence au moment du départ de Monsieur Jacques Aschenbroich, notamment lorsque celui-ci quitte votre Société pour faire valoir ses droits ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite.

Cette clause, si elle venait à être mise en œuvre, donnerait lieu au paiement à Monsieur Jacques Aschenbroich d'une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 12 mois de rémunération. Il serait alors interdit à Monsieur Jacques Aschenbroich, pendant les 12 mois qui suivraient la cessation de ses fonctions de Directeur Général de Valeo, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec un équipementier automobile, et plus généralement, avec une entreprise concurrente de Valeo.

Cette somme serait versée par avances mensuelles égales pendant toute la période pendant laquelle la clause de non-concurrence serait appliquée.

Cet engagement n'a pas produit d'effet sur l'exercice 2016.

Assurance-vie

L'engagement autorisé par votre Conseil d'administration du 9 avril 2009 d'accorder à Monsieur Jacques Aschenbroich le bénéfice d'une assurance-vie intervenant en cas de décès, incapacité ou toute conséquence d'accident survenu à l'occasion d'un déplacement professionnel s'est poursuivi en 2016. La prime versée par votre Société en 2016 au titre de la période courant du 30 avril 2016 au 29 avril 2017 s'est élevée à 2 350 euros TTC.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de la poursuite de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'Assemblée générale du 26 mai 2016, sur le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés du 24 mars 2016.

Engagement à l'égard de Monsieur Jacques Aschenbroich, Directeur Général jusqu'au 18 février 2016 puis Président-Directeur Général à partir du 18 février 2016

Régime de retraite

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 20 octobre 2009, avait autorisé l'engagement de faire bénéficier Monsieur Jacques Aschenbroich du régime de retraite additif à prestations définies, applicable aux cadres supérieurs du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2010, en lui reconnaissant une ancienneté de cinq ans. Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- plafonnement du fait de la nature du régime : complément de retraite de 1 % du salaire de référence par année d'ancienneté, dans la limite d'un plafond maximal de 20 % ;
- plafonnement dans l'assiette de détermination des droits : le complément, tous régimes confondus, ne peut excéder 55 % du salaire de référence ;
- le salaire de référence est le salaire de fin de carrière, qui est égal à la moyenne des 36 derniers mois de rémunération fixe de base augmentée, pour les périodes postérieures au 1^{er} février 2014, de la rémunération variable, ces rémunérations étant perçues au titre de l'activité à temps plein au sein du Groupe Valeo.

Le Conseil d'administration du 18 février 2016, à la suite de sa décision de nommer Monsieur Jacques Aschenbroich aux fonctions de Président du Conseil d'administration, celui-ci exerçant ainsi les fonctions de Président-Directeur Général, a décidé de continuer à faire bénéficier Monsieur Jacques Aschenbroich de ce régime de retraite additif à prestations définies.

Le Conseil d'administration du 18 février 2016, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a également décidé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, que l'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels, dans le cadre de ce régime de retraite additif à prestations définies, sera soumise à une condition liée à la performance du bénéficiaire. Celle-ci sera considérée comme remplie si la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général, versée en N+1 au titre de l'exercice N, atteint 100 % de la rémunération fixe due au titre de l'exercice N. Dans l'hypothèse où la part variable n'atteindrait pas 100 % de la rémunération fixe, le calcul des droits octroyés serait effectué au prorata.

Il est rappelé que la rémunération variable pouvant être accordée à Monsieur Jacques Aschenbroich au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 est calculée sur la base des critères suivants :

■ critères quantitatifs :

- marge opérationnelle,
- *Cash flow* libre (en supposant que le budget d'investissement soit tenu),
- résultat net (en supposant un taux d'imposition pour le Groupe de 20 %),
- taux de retour sur capitaux employés (ROCE),
- prises de commandes du groupe Valeo (hors Ichikoh).

Le montant maximal de la part variable en pourcentage de la rémunération fixe annuelle est de 23 % pour chacun des cinq critères quantitatifs ci-dessus, soit un maximum de 115 %. Le niveau de réalisation attendu a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

■ critères qualitatifs :

- communication financière,
- vision stratégique,
- maîtrise des risques.

Le montant maximal de la part variable en pourcentage de la rémunération fixe annuelle est de 5 % pour la communication financière, de 25 % pour la vision stratégique et de 25 % pour la maîtrise des risques, soit un maximum de 55 %.

Paris-La Défense, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

Thierry Colin
MAZARS

Gaël Lamant

Jean-François Ginies

ERNST & YOUNG et Autres
Philippe Berteaux

5.8 Autres informations financières et comptables

5.8.1 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices

	2012	2013	2014	2015	2016
1 - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en millions d'euros)	238	238	238	238	239
Nombre d'actions ordinaires existantes ⁽¹⁾	238 387 620	238 387 620	238 387 620	238 387 620	239 143 131
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
■ par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
■ par exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-
■ par conversion d'obligations en actions nouvelles	-	-	-	-	-
2 - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	76	145	247	233	85
Impôts sur les bénéfices	13	23	(23)	17	24
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat net	205	180	174	244	262
Dividende net	115	132	172	236	297
3 - RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôt mais avant amortissements et provisions ⁽¹⁾	0,33	0,70	0,94	1,05	0,46
Résultat net ⁽¹⁾	0,86	0,75	0,73	1,02	1,10
Dividende net ⁽¹⁾	0,50	0,57	0,73	1,00	1,25
4 - PERSONNEL					
Effectif au 31 décembre	2	2	2	2	1
Salaires et traitements (en millions d'euros)	10	2	8	19	34 ⁽²⁾
Charges sociales (en millions d'euros)	1	1	1	1	1

(1) Les données ont été modifiées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois du nominal de l'action Valeo en date du 6 juin 2016 (cf. Note 10.1, page 389).

(2) Ce montant inclut une charge de 24 millions d'euros liée à la livraison des actions gratuites du plan d'attribution d'actions gratuites du plan du 8 juin 2011 aux bénéficiaires étrangers et du plan d'attribution d'actions gratuites du 27 mars 2013 aux bénéficiaires français (cf. Note 3.2, page 378).

5.8.2 Inventaire des valeurs mobilières

	Nombre de titres	Valeur nette comptable (en millions d'euros)
Société de Participations Valeo	6 136 601	838
Valeo International Holding B.V.	2 845 120	436
Valeo Vision	620 572	377
Valeo Systèmes Thermiques	1 151 133	215
Valeo Systèmes de Contrôle Moteur	5 500 000	89
Valeo Matériaux de Friction	4 002 550	60
Valeo Embrayages	9 335 883	51
Valeo Service	860 000	38
Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S.	6 610 059	22
Valeo Pyeong Hwa Co. Ltd	1 642 698	15
Valeo Auto-Electric GmbH	1 305	10
Valeo Service Benelux B.V.	400	8
Amalgamations Valeo Clutch Private Ltd	43 752 500	7
Autres titres dont la valeur nette comptable est inférieure à 2 millions d'euros		6
Titres de participation		2 172
FMEA	2 708	2
Autres titres immobilisés		2
Amundi Tresor corporate	58 594	586
SGAM Monétaire Plus	3 885	45
Natixis Deposit	4 365	437
BNP Paribas Deposit	5 374	547
SICAV monétaires		1 615
Actions propres	1 240 865	27
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES		3 816

6

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

6.1	DONNÉES BOURSIÈRES	402	6.5	PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS RFA	413
6.1.1	Évolution des cours	402	6.5.1	Programme de rachat d'actions en vigueur adopté lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016	413
6.1.2	Cours de l'action et transactions mensuelles	403	6.5.2	Actions autodétenues	414
6.2	RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE	404	6.5.3	Programme de rachat d'actions soumis à la prochaine Assemblée générale du 23 mai 2017	415
6.2.1	Investisseurs institutionnels	404	6.5.4	Annulation d'actions autodétenues	416
6.2.2	Actionnaires individuels	404	6.6	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL	417
6.2.3	Actionnaires salariés	405	6.6.1	Évolution du capital social	417
6.2.4	Contact	405	6.6.2	Capital autorisé non émis	418
6.2.5	Calendrier prévisionnel des communications financières	405	6.6.3	Autres titres donnant accès au capital – Plans d'options d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites	420
6.3	DIVIDENDES DISTRIBUÉS	405	6.6.4	Titres non représentatifs du capital	424
6.4	ACTIONNARIAT	406	6.6.5	Autres informations sur le capital	424
6.4.1	Répartition du capital	406	6.6.6	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	426
6.4.2	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance (articles L. 233-7 et 233-12 du Code de commerce)	406			
6.4.3	Intérêts des administrateurs dans le capital de Valeo	412			
6.4.4	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	412			
6.4.5	Actionnariat salarié	412			

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

DIVIDENDE PAR ACTION

 **1,25 €**

(soumis à l'approbation de l'Assemblée générale)

AUGMENTATION DU DIVIDENDE

 **25 %**

(par rapport à 2015)

TAUX DE DISTRIBUTION

32 %

HAUSSE DU COURS EN 2016

 **15 %**

Valeo est membre de l'indice CAC 40

6.1 Données boursières

	2014 ⁽¹⁾	2015 ⁽¹⁾	2016
Capitalisation boursière en fin d'exercice (en milliards d'euros)	8,23	11,33	13,06
Nombre d'actions	238 387 620	238 387 620	239 143 131
Cours au plus haut (en euros)	35,35	52,23	56,47
Cours au plus bas (en euros)	24,65	33,20	33,88
Cours moyen en clôture (en euros)	31,25	44,26	46,20
Cours en fin de période (en euros)	34,53	47,52	54,61

(1) Les données ont été ajustées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

6.1.1 Évolution des cours

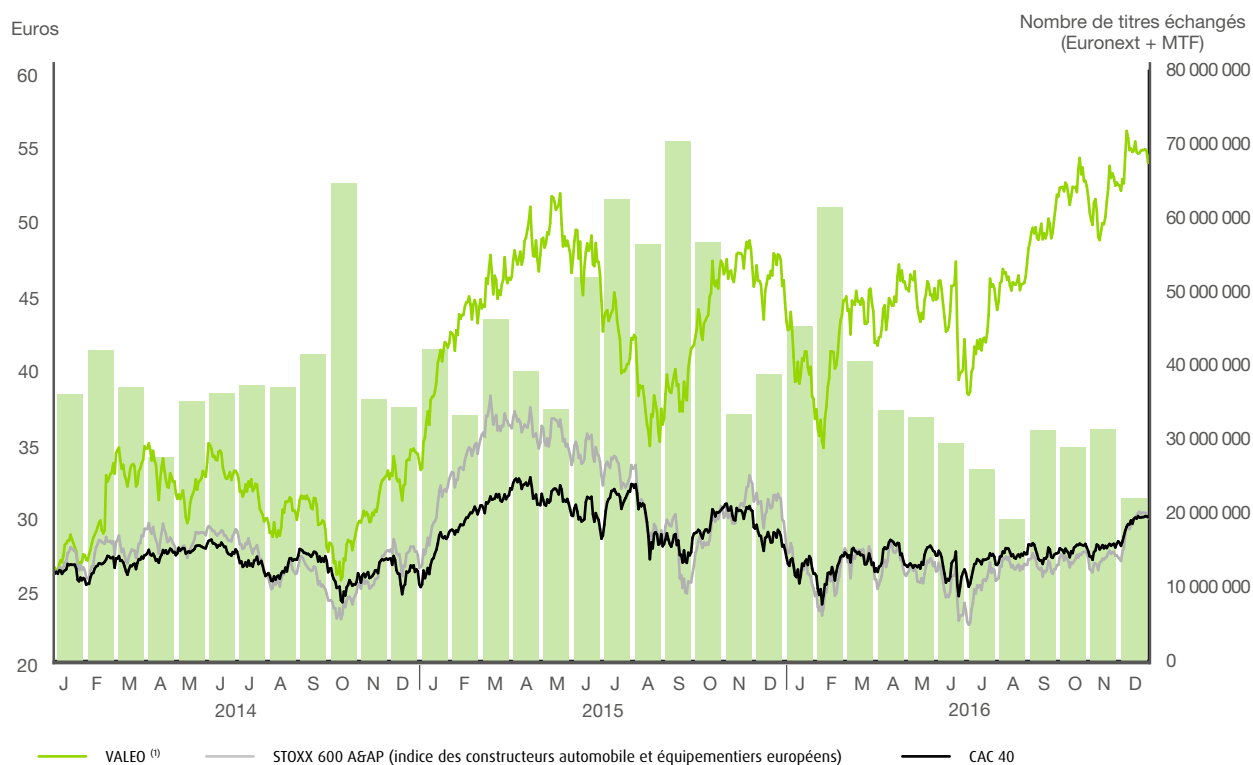
Date	Cours d'émission (en euros)			Nombre de titres échangés		Capitaux Euronext ⁽²⁾ (en millions d'euros)
	+ haut	+ bas	Clôture (moyenne)	Volume Euronext	Volume MTF ⁽¹⁾	
Décembre 2015 ⁽³⁾	49,32	43,42	46,57	24 181 818	14 630 973	1 124,66
Janvier 2016 ⁽³⁾	47,05	38,47	41,81	23 363 517	21 881 937	971,09
Février 2016 ⁽³⁾	42,60	33,88	38,64	33 705 108	27 696 111	1 292,48
Mars 2016 ⁽³⁾	46,08	42,28	44,46	20 857 128	18 836 727	925,73
Avril 2016 ⁽³⁾	47,23	41,50	44,08	18 894 993	14 989 824	832,50
Mai 2016 ⁽³⁾	47,05	43,03	45,38	17 949 036	15 115 536	810,82
Juin 2016	47,42	39,29	43,90	21 349 418	6 659 986	996,20
Juillet 2016	47,09	37,20	41,88	18 317 141	7 627 359	768,62
Août 2016	47,00	43,70	45,90	13 028 514	6 126 603	596,40
Septembre 2016	51,93	46,63	49,47	16 730 141	14 429 485	826,18
Octobre 2016	54,50	50,76	52,60	14 992 372	13 973 686	790,35
Novembre 2016	53,89	48,73	51,34	17 436 801	13 858 016	893,26
Décembre 2016	56,47	51,30	54,53	13 930 246	8 029 570	757,85

(1) MTF : comporte le volume des plates-formes ChiX, Turquoise, Bats et Equiduct.

(2) Sources : statistiques mensuelles Euronext (volumes Euronext).

(3) Les données ont été ajustées pour tenir compte des incidences liées à la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

6.1.2 Cours de l'action et transactions mensuelles



(1) Les données ont été ajustées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015 pour tenir compte des incidences liées à la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

6.2 Relations avec la communauté financière

La Direction des Relations Investisseurs assure l'interface du Groupe avec la communauté financière internationale composée des investisseurs institutionnels, dont les investisseurs socialement responsables (ISR) et obligataires, des analystes financiers ainsi que des actionnaires individuels. À tous ces acteurs du marché, elle entend fournir, en temps réel, une information claire, rigoureuse et transparente, visant à les tenir informés sur la stratégie du Groupe, les produits, l'activité, les résultats financiers, les objectifs financiers à moyen terme et les moyens pour les atteindre.

Valeo met à disposition de la communauté financière et de ses actionnaires, sur son site Internet www.valeo.com, une rubrique spécifique « Investisseurs & actionnaires » actualisée

en permanence. On y trouve l'information réglementée concernant la Société, en particulier le Document de référence (incluant le Rapport financier annuel, le Rapport du Président sur le Gouvernement d'Entreprise et le Contrôle Interne ainsi que le Rapport intégré), le Rapport financier semestriel, l'ensemble des publications, des présentations financières et des communiqués de presse (section « Publications & présentations ») ainsi que toute l'information relative à la dette (section « Investisseurs obligataires »), à l'actionnariat (section « Bourse et actionnariat ») et à l'Assemblée générale (section « Assemblée générale »).

6.2.1 Investisseurs institutionnels

La Direction des Relations Investisseurs dialogue de façon étroite et permanente avec la communauté financière, en particulier à chaque publication de résultats financiers ou lors de l'annonce d'événements exceptionnels. Elle s'attache à maintenir à un niveau élevé la fréquence de ses rencontres avec l'ensemble des actionnaires, investisseurs et analystes financiers, tout au long de l'année, au siège du Groupe ou sur les principales places financières mondiales (Europe, Amérique du Nord et Asie) lors de *road shows* (à destination des investisseurs actions et obligations), de conférences organisées par les *brokers* ou de grands salons automobile. Ces rencontres prennent des formes variées (rencontres individuelles, réunions de groupe, conférences téléphoniques, journées investisseurs,

présentations thématiques ou générales). Au total, plus de 1 500 investisseurs ou analystes ont été rencontrés en 2016, dont un grand nombre avec la Direction du Groupe.

Valeo développe également une communication spécifique à destination des investisseurs et analystes spécialisés dans l'investissement socialement responsable. Au cours de l'exercice, le Groupe a eu l'occasion d'échanger sur ses orientations dans les domaines de la gouvernance et de la responsabilité sociale et environnementale lors de plusieurs rencontres et conférences. Une information spécifique leur est dédiée sur le site Internet du Groupe sous la section « Investisseurs ISR » présentant notamment les publications ISR, les notations d'agence et les indices intégrant Valeo.

6.2.2 Actionnaires individuels

Valeo maintient également un dialogue permanent avec les actionnaires individuels qui contrôlent environ 5 % de son capital. À ce titre, un espace « Actionnaires individuels » est mis à disposition sur le site Internet du Groupe sur lequel figurent les informations relatives à la Bourse, au dividende ainsi qu'un guide de l'actionnaire. La Direction des Relations Investisseurs assure auprès des actionnaires individuels l'envoi régulier de documents concernant la vie et les résultats du Groupe : *e-newsletter*, *e-newsletter « flash »*, *Webzine* et lettres aux actionnaires. Par ailleurs, Valeo a organisé, au cours de l'exercice 2016, autour de deux événements et au moyen de jeux-concours, des rencontres avec un certain nombre d'actionnaires individuels.

Enfin, depuis fin 2000, le service de gestion des titres inscrits au nominatif, assuré par la Société Générale, offre une plate-forme de renseignements sur la vie du titre (dividendes, fiscalité, passage des ordres) *via* son numéro indigo (0825 820 000, depuis l'étranger : +33 (0)2 51 85 67 89). Pour toute autre information concernant le Groupe, un numéro vert est mis à disposition des actionnaires individuels (cf. section 6.2.4 du présent Chapitre, « Contact », page 405).

6.2.3 Actionnaires salariés

Valeo s'est engagé depuis 2010 dans une politique de distribution gratuite d'actions visant à favoriser le développement de l'actionnariat salarié dans la durée. En 2016, Valeo a lancé une offre de souscription d'actions réservée aux salariés. Environ 75 000 employés étaient éligibles à cette offre déployée dans 20 pays. Au cours du déploiement, de nombreuses réunions d'information ont été organisées dans chacun des sites afin de présenter les spécificités de l'Offre proposée aux salariés pour devenir actionnaires de Valeo.

Outre les outils de communication déployés pour les actionnaires individuels qui s'adressent également aux actionnaires salariés, des plates-formes téléphoniques de renseignement mises en place par les banques gestionnaires des plans d'actionnariat salarié sont à la disposition des salariés pour répondre à leurs questions tout au long de l'année. Pour plus d'information, se reporter au Chapitre 4, section 4.4.3, « Actionnariat salarié », page 229.

6.2.4 Contact

Valeo

43, rue Bayen
75848 Paris Cedex 17 - France

Investisseurs institutionnels et analystes financiers :

Thierry LACORRE
Directeur des Relations Investisseurs
Tél. : + 33 (0) 1 40 55 37 93
E-mail : thierry.lacorre@valeo.com

Actionnaires individuels :

Tél. : 0800 814 045
(Numéro vert – appel gratuit depuis un poste fixe en France)
Depuis l'étranger : +33 (0)1 40 55 20 39
E-mail : valeo@relations-actionnaires.com

6.2.5 Calendrier prévisionnel des communications financières

- Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017 : 26 avril 2017
- Résultats du premier semestre 2017 : 20 juillet 2017
- Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017 : 24 octobre 2017
- Résultats de l'exercice 2017 : deuxième quinzaine de février 2018

6.3 Dividendes distribués

Le tableau ci-dessous présente les dividendes par action distribués au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Dividende par action ⁽¹⁾ (en euros)	Réfaction	Total (en millions d'euros)
2013	0,57	Les sommes sont éligibles à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3-2° du CGI	132
2014	0,73	Les sommes sont éligibles à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3-2° du CGI	172
2015	1,00	Les sommes sont éligibles à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3-2° du CGI	236

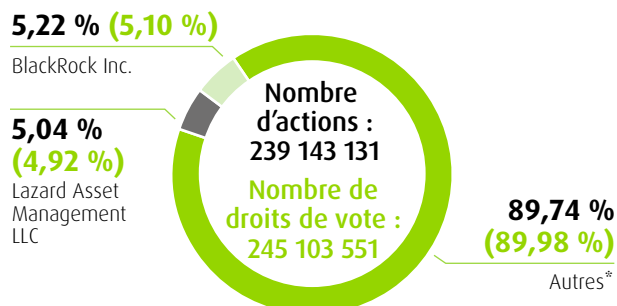
(1) Les données ont été ajustées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

Le Conseil d'administration de Valeo proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le versement d'un dividende de 1,25 euro pour chacune des actions ouvrant droit à dividende, en hausse de 25 % par rapport à 2015, correspondant à un taux de distribution de 32 %.

6.4 Actionnariat

6.4.1 Répartition du capital

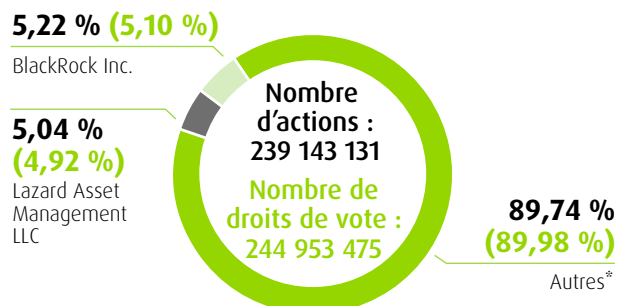
Répartition du capital au 31 décembre 2016



**En % du capital
(en % des droits de vote)**

* Dont 1 240 865 actions autodétenues (0,52% du capital)

Répartition du capital au 15 février 2017



**En % du capital
(en % des droits de vote)**

* Dont 1 204 916 actions autodétenues (0,50 % du capital)

6.4.2 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance (articles L. 233-7 et 233-12 du Code de commerce)

La répartition du capital et des droits de vote présentée ci-dessous a été établie :

- en ce qui concerne le nombre d'actions et de droits de vote détenus, sur la base des informations portées à la connaissance de la Société, en application des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce et, le cas échéant, sur la base d'informations volontairement transmises par les actionnaires de la Société ; et

- en ce qui concerne le pourcentage d'actions et de droits de vote détenus par chaque actionnaire, sur la base du capital de la Société et des droits de vote au 31 décembre de chacune des trois années considérées (2014, 2015 et 2016) et au 15 février 2017.

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société était divisé en 239 143 131 actions correspondant à un nombre de droits de vote de 245 103 551 comprenant 1 240 865 actions autodétenues.

	31 décembre 2014 ⁽¹⁾				31 décembre 2015 ⁽¹⁾			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽²⁾	% des droits de vote théoriques ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽²⁾	% des droits de vote théoriques ⁽²⁾
Caisse des dépôts et consignations dont :	12 296 787	5,16	24 593 574	9,69	8 086 326	3,39	16 172 652	6,49
<i>Bpifrance Participations S.A.</i>	7 932 849	3,33	15 865 698	6,25	3 966 423	1,66	7 932 846	3,18
<i>CDC fonds d'épargne</i>	4 363 938	1,83	8 727 876	3,44	4 119 903	1,73	8 239 806	3,31
Lazard Asset Management LLC	nc*	nc*	nc*	nc*	12 063 564	5,06	12 063 564	4,84
BlackRock Inc.	nc*	nc*	nc*	nc*	11 929 155	5,00	11 929 155	4,79
Actionnariat Salarié ⁽³⁾	600 219	0,25	857 769	0,34	810 558	0,34	1 068 108	0,43
Autodétention ⁽⁴⁾	5 085 966	2,13	-	-	3 025 065	1,27	-	-
Autres ⁽⁵⁾	220 404 648	92,46	228 385 632 ⁽⁵⁾	89,97	202 472 952	84,94	207 842 337 ⁽⁵⁾	83,45
TOTAL	238 387 620	100	253 836 975	100	238 387 620	100	249 075 816	100

	31 décembre 2016				15 février 2017			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽²⁾	% des droits de vote théoriques ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽²⁾	% des droits de vote théoriques ⁽²⁾
Lazard Asset Management LLC	12 063 564	5,04	12 063 564	4,92	12 063 564	5,04	12 063 564	4,92
BlackRock Inc.	12 488 899	5,22	12 488 899	5,10	12 488 899	5,22	12 488 899	5,10
Actionnariat Salarié ^{(3) (6)}	4 010 654	1,68	4 383 020	1,79	4 010 654	1,68	4 383 020	1,79
Autodétention ⁽⁴⁾	1 240 865	0,52	-	-	1 204 916	0,50	-	-
Autres	209 339 149	87,54	216 168 068 ⁽⁵⁾	88,19	209 375 098	87,56	216 017 992 ⁽⁵⁾	88,19
TOTAL	239 143 131	100	245 103 551	100	239 143 131	100	244 953 475	100

* Participations représentant moins de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

(1) Les données ont été ajustées par rapport à celles présentées au 31 décembre 2015, publiées en mars 2016, pour tenir compte des incidences liées à la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

(2) Les actions nominatives inscrites au nom du même titulaire depuis quatre ans bénéficient d'un droit de vote double (cf. Chapitre 7, section 7.1.11, « Droits de vote double », page 430). Le nombre total de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote (article 223-11 du Règlement général de l'AMF).

(3) Pour plus d'informations sur l'actionnariat salarié, voir section 6.4.5, « Actionnariat salarié », du présent chapitre page 412.

(4) Pour plus d'informations sur l'autodétention, voir section 6.5.2, « Actions autodétenues », du présent chapitre, page 414.

(5) Le nombre de droits de vote théoriques présentés comprend également les droits de vote théoriques non comptabilisés dans l'autodétention.

(6) À compter du 31 décembre 2016, sont incluses dans l'actionnariat salarié les actions au porteur ou au nominatif détenues directement par les salariés (les droits de vote double ne sont pas pris en compte) en plus des actions détenues indirectement par l'intermédiaire du fonds commun de placement Valeorizon.

Participations des actionnaires représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 31 décembre 2016, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

- la société Lazard Asset Management LLC, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, détenait, directement ou indirectement, 12 063 564 actions, soit 5,04 % du capital et 4,92 % des droits de vote de la Société ;
- la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, détenait, directement ou indirectement, 12 488 899 actions, soit 5,22 % du capital et 5,10 % des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 15 février 2017, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que les sociétés Lazard Asset Management LLC et BlackRock Inc.

Franchissements de seuil légaux et réglementaires

Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 15 février 2017, Valeo a été notifié des déclarations de franchissement de seuils légaux et réglementaires suivantes. Les données figurant ci-dessous sont ajustées pour tenir compte de la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

Actionnaire	Date de déclaration ⁽¹⁾	Date d'effet ⁽¹⁾	Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Pourcentage de capital déclaré ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote détenus ⁽¹⁾
BlackRock Inc ⁽²⁾	04/01/2016	30/12/2015	11 805 972	4,95 %	11 805 972
BlackRock Inc ⁽²⁾	05/01/2016	31/12/2015	11 929 155	5,004 %	11 929 155
BlackRock Inc ⁽²⁾	14/01/2016	08/01/2016	11 626 341	4,88 %	11 626 341
BlackRock Inc ⁽²⁾	15/01/2016	11/01/2016	12 223 755	5,13 %	12 223 755
BlackRock Inc ⁽²⁾	19/01/2016	13/01/2016	11 738 655	4,92 %	11 738 655
BlackRock Inc ⁽²⁾	20/01/2016	14/01/2016	12 292 920	5,16 %	12 292 920
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/01/2016	21/01/2016	12 706 083	5,33 %	12 706 083
BlackRock Inc ⁽²⁾	28/01/2016	22/01/2016	12 413 553	5,21 %	12 413 553
BlackRock Inc ⁽²⁾	09/02/2016	05/02/2016	12 580 179	5,28 %	12 580 179
Caisse des dépôts et consignations (CDC) ⁽³⁾	10/02/2016	08/02/2016	4 956 519	2,08 %	8 896 422
BlackRock Inc ⁽²⁾	12/02/2016	09/02/2016	12 147 378	5,10 %	12 147 378
BlackRock Inc ⁽²⁾	16/02/2016	11/02/2016	11 632 293	4,88 %	11 632 293
BlackRock Inc ⁽²⁾	17/02/2016	12/02/2016	12 155 940	5,10 %	12 155 940
BlackRock Inc ⁽²⁾	18/02/2016	16/02/2016	11 909 817	4,99 %	11 909 817
BlackRock Inc ⁽²⁾	22/02/2016	17/02/2016	12 083 364	5,07 %	12 083 364
BlackRock Inc ⁽²⁾	23/02/2016	19/02/2016	11 274 234	4,73 %	11 274 234
BlackRock Inc ⁽²⁾	24/02/2016	22/02/2016	12 011 124	5,04 %	12 011 124
BlackRock Inc ⁽²⁾	26/02/2016	24/02/2016	12 556 056	5,27 %	12 556 056
BlackRock Inc ⁽²⁾	02/03/2016	26/02/2016	12 094 062	5,07 %	12 094 062
BlackRock Inc ⁽²⁾	08/03/2016	03/03/2016	11 832 660	4,96 %	11 832 660
BlackRock Inc ⁽²⁾	09/03/2016	04/03/2016	12 282 192	5,15 %	12 282 192
BlackRock Inc ⁽²⁾	10/03/2016	07/03/2016	11 850 939	4,97 %	11 850 939
BlackRock Inc ⁽²⁾	14/03/2016	08/03/2016	11 934 741	5,01 %	11 934 741
BlackRock Inc ⁽²⁾	15/03/2016	09/03/2016	12 259 422	5,14 %	12 259 422
BlackRock Inc ⁽²⁾	16/03/2016	10/03/2016	12 025 158	5,04 %	12 025 158
BlackRock Inc ⁽²⁾	17/03/2016	15/03/2016	12 350 889	5,18 %	12 350 889
BlackRock Inc ⁽²⁾	21/03/2016	17/03/2016	12 181 578	5,11 %	12 181 578

Pourcentage des droits de vote déclarés (théoriques) ⁽¹⁾	Seuil franchi/Sens du franchissement de seuil ⁽¹⁾	Origine du franchissement ⁽¹⁾
4,74 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,79 %	5 % du capital/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,67 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,91 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,71 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,94 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,10 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,98 %	5 % des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,05 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
3,63 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions par Bpifrance Participations dans le cadre d'un « equity swap » mis en place avec un établissement financier
4,88 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,67 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,88 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,78 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,85 %	5 % du capital/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,53 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,82 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,04 %	5 % des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,86 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,83 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,01 %	5 % du capital et des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,83 %	5 % du capital et des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,87 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,001 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,91 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,04 %	5 % des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,97 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral

Actionnaire	Date de déclaration ⁽¹⁾	Date d'effet ⁽¹⁾	Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Pourcentage de capital déclaré ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote détenus ⁽¹⁾
BlackRock Inc ⁽²⁾	22/03/2016	18/03/2016	12 580 158	5,28 %	12 580 158
BlackRock Inc ⁽²⁾	24/03/2016	21/03/2016	12 039 423	5,05 %	12 039 423
BlackRock Inc ⁽²⁾	29/03/2016	23/03/2016	12 621 846	5,29 %	12 621 846
BlackRock Inc ⁽²⁾	30/03/2016	24/03/2016	12 098 250	5,08 %	12 098 250
BlackRock Inc ⁽²⁾	31/03/2016	29/03/2016	12 540 198	5,26 %	12 540 198
BlackRock Inc ⁽²⁾	07/04/2016	04/04/2016	12 157 962	5,10 %	12 157 962
BlackRock Inc ⁽²⁾	18/04/2016	13/04/2016	12 929 430	5,42 %	12 929 430
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/04/2016	22/04/2016	12 250 974	5,14 %	12 250 974
BlackRock Inc ⁽²⁾	28/04/2016	25/04/2016	12 486 372	5,24 %	12 486 372
BlackRock Inc ⁽²⁾	29/04/2016	26/04/2016	11 708 709	4,91 %	11 708 709
BlackRock Inc ⁽²⁾	03/05/2016	27/04/2016	12 174 930	5,11 %	12 174 930
BlackRock Inc ⁽²⁾	06/05/2016	04/05/2016	12 264 039	5,14 %	12 264 039
BlackRock Inc ⁽²⁾	11/05/2016	09/05/2016	11 922 243	5,0012 %	11 922 243
BlackRock Inc ⁽²⁾	12/05/2016	10/05/2016	12 326 757	5,17 %	12 326 757
BlackRock Inc ⁽²⁾	13/05/2016	11/05/2016	11 730 960	4,92 %	11 730 960
BlackRock Inc ⁽²⁾	16/05/2016	12/05/2016	12 307 104	5,16 %	12 307 104
BlackRock Inc ⁽²⁾	17/05/2016	13/05/2016	11 960 739	5,02 %	11 960 739
BlackRock Inc ⁽²⁾	19/05/2016	17/05/2016	12 692 952	5,32 %	12 692 952
BlackRock Inc ⁽²⁾	15/09/2016	14/09/2016	12 117 825	5,08 %	12 117 825
BlackRock Inc ⁽²⁾	19/09/2016	16/09/2016	12 471 840	5,23 %	12 471 840
BlackRock Inc ⁽²⁾	22/09/2016	21/09/2016	12 193 878	5,12 %	12 193 878
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/09/2016	26/09/2016	12 487 332	5,24 %	12 487 332
BlackRock Inc ⁽²⁾	30/09/2016	29/09/2016	12 113 191	5,08 %	12 113 191
BlackRock Inc ⁽²⁾	04/10/2016	03/10/2016	12 488 899	5,24 %	12 488 899

(1) Informations provenant des déclarations de franchissements de seuils publiées par l'AMF.

(2) Agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

(3) Directement et indirectement, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations S.A., société dont elle détient le contrôle au travers de la société BPI Groupe S.A.

Pourcentage des droits de vote déclarés (théoriques) ⁽¹⁾	Seuil franchi/Sens du franchissement de seuil ⁽¹⁾	Origine du franchissement ⁽¹⁾
5,13 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,91 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,15 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,94 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,12 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,96 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,27 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,99 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,09 %	5 % des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,78 %	5 % du capital et des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,97 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,01 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,87 %	5 % des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,04 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,80 %	5 % du capital et des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,03 %	5 % du capital et des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,89 %	5 % des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,19 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,95 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,10 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,99 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,10 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,95 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,11 %	5 % des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral

6.4.3 Intérêts des administrateurs dans le capital de Valeo

Au 31 décembre 2016, les intérêts personnels de Jacques Aschenbroich et des membres du Conseil d'administration dans le capital de Valeo représentaient moins de 1 % de son montant et des droits de vote. Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'administration figure au Chapitre 3, section 3.2.1, « Présentation des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 », pages 102 à 116.

6.4.4 Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, a exercé le 15 mars 2016 35 300 options de souscription au prix unitaire de 40,78 euros et 18 180 options de souscription au prix unitaire de 42,41 euros (avant division de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour).

Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, administratrice, a acquis 1 500 actions au prix unitaire de 53,45 euros le 25 novembre 2016.

Daniel Camus, administrateur, a cédé, le 21 décembre 2016, 900 actions au prix unitaire de 54,73 euros et 600 actions au prix unitaire de 54,87 euros. Il a acquis 2 200 actions au prix unitaire de 54,91 euros le 22 décembre 2016. Véronique Weill, administratrice, a acquis 890 actions, au prix unitaire de 55,75 euros, le 9 décembre 2016.

Aucun autre administrateur n'a déclaré avoir effectué d'opérations sur les titres de la Société.

6.4.5 Actionnariat salarié

Dans le cadre des plans d'épargne Groupe en France et à l'international, directement ou indirectement au travers du fonds commun de placement Valeorizon, les salariés détiennent 4 010 654 actions au 31 décembre 2016, soit 1,68 % du capital social. Au 31 décembre 2015, ils détenaient, au travers du fonds commun de placement Valeorizon uniquement, 810 558 actions (post-division), soit 0,34 % du capital social.

Le FCPE Valeorizon constitue une voie privilégiée d'association des salariés aux résultats du Groupe.

En 2016, une offre de souscription d'actions réservée aux salariés à échéance 5 ans a été proposée dans 20 des principaux pays du Groupe, périmètre couvrant plus de 95 %

des salariés du Groupe. Cette offre s'inscrit dans la politique de déploiement de l'actionnariat salarié de Valeo, tant en France qu'à l'international, afin d'associer les salariés aux résultats du Groupe. À l'issue de la période de souscription qui s'est ouverte le 21 septembre 2016 et clôturée le 4 octobre 2016, 755 511 nouvelles actions ont été souscrites à un prix de 38,12 euros, les salariés ayant bénéficié d'une décote de 20 % sur le prix de référence. La souscription des actions permettait également aux salariés souscrivant dans le cadre du PEG (Plan d'Épargne Groupe) de bénéficier d'un abondement de leur employeur. En dehors de la France, les salariés se sont vus attribuer des actions gratuites conditionnelles.

6.5 Programme de rachat d'actions RFA

6.5.1 Programme de rachat d'actions en vigueur adopté lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société réunie le 26 mai 2016 a, dans sa dix-huitième résolution, autorisé le Conseil d'administration (avec faculté de subdélégation) à opérer sur les actions de la Société, en vue de procéder aux opérations suivantes :

- la mise en œuvre de tout plan d'options dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou tout plan similaire ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi ou tout plan similaire, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Valeo par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché ; ou
- tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Le nombre total d'actions achetées par la Société pendant la durée du programme de rachat ne peut excéder 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée générale, étant précisé que (i) lorsque des actions sont rachetées pour favoriser la liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et (ii) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social.

Le prix maximum d'achat des actions est fixé à 70 euros par action et le montant maximal global affecté programme de rachat d'actions est fixé à 1 668 713 340 euros.

Cette autorisation, donnée pour une période de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 26 mai 2016, a privé d'effet à compter de cette même date, pour la part non utilisée à la date de l'Assemblée générale du 26 mai 2016, l'autorisation qui avait été donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 26 mai 2015 aux termes de sa douzième résolution.

Le renouvellement pour 2016 du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'un descriptif établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF.

Dans le cadre de ce programme et de celui autorisé par l'Assemblée générale du 26 mai 2015, Valeo a procédé en 2016 à des achats et des ventes d'actions (cf. section 6.5.2 du présent chapitre, « Actions autodétenues », page 414).

6.5.2 Actions autodétenues

Au 31 décembre 2016, la Société détenait, directement ou indirectement, 1 240 865 de ses propres actions (soit 0,52 % du capital social) ayant une valeur unitaire évaluée au cours d'achat de 21,41 euros et une valeur nominale unitaire d'un euro. Au 31 décembre 2015, Valeo détenait 3 025 065 de ses propres actions (post-division de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour), soit 1,27 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2016, les actions achetées l'ont été exclusivement aux fins de la mise en œuvre d'un contrat de liquidité.

Les achats ont été effectués conformément aux autorisations données au Conseil d'administration par les Assemblées générales d'actionnaires du 26 mai 2015 et du 26 mai 2016 à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (étant précisé que la dix-huitième résolution de l'Assemblée générale du 26 mai 2016 a mis fin et s'est substituée à l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 26 mai 2015).

Aux termes de sa douzième résolution, l'Assemblée générale du 26 mai 2015 avait autorisé le Conseil d'administration (avec faculté de subdélégation) à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue de procéder aux opérations suivantes :

- la mise en œuvre de tout plan d'options dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Valeo par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'autorité des marchés financiers ; ou
- tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

L'Assemblée générale du 26 mai 2016 a autorisé, aux termes de sa dix-huitième résolution, le Conseil d'administration (avec faculté de subdélégation) à acheter et faire acheter des actions de la Société dans les conditions mentionnées dans la section 6.5.1 du présent Rapport, « Programme de rachat d'actions en vigueur adopté lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016 », page 413.

Actions affectées à la couverture du programme d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites

Aucun achat d'actions n'a été effectué au cours des exercices 2015 et 2016. Pour rappel, conformément au programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale du 21 mai 2014, Valeo avait acquis, le 14 août 2014, 750 000 (soit 2 250 000 post-division) actions au cours moyen de 97,1201 euros (soit 32,3734 euros post-division).

Le nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2016 qui sont affectées à la couverture de programmes d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites est de 1 196 501 actions contre 2 945 565 actions (post-division) détenues à cet effet au 31 décembre 2015.

Actions affectées à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité

Dans le cadre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement le 22 avril 2004, Valeo a acquis, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, 2 731 203 actions à un cours moyen de 43,85 euros et a vendu 2 766 339 actions à un cours moyen *First In First Out* de 43,75 euros. Les frais de négociation et ceux liés à la mise en œuvre du contrat de liquidité avec le prestataire de services d'investissement (en conformité avec la Charte de déontologie établie par l'AFEI Association française des entreprises d'investissement) s'élèvent à un total de 140 000 euros. Ces actions n'ont pas été réallouées à d'autres objectifs prévus par le programme de rachat d'actions.

Les moyens affectés au contrat de liquidité, au 31 décembre 2016, sont de 44 364 actions et 23 171 495,01 euros de liquidité contre 79 500 actions (post-division) et 18 958 005,72 euros de liquidité à la clôture de l'exercice 2015. Il est rappelé que 660 000 actions Valeo (post-division) et une somme de 6 600 000 euros de liquidité avaient été affectées à la mise en œuvre du contrat de liquidité à la date de signature de celui-ci.

6.5.3 Programme de rachat d'actions soumis à la prochaine Assemblée générale du 23 mai 2017

Il sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires qui sera convoquée pour le 23 mai 2017 de mettre fin à la dix-huitième résolution votée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et d'autoriser, à travers le vote d'une nouvelle résolution, la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 ainsi qu'à toutes autres dispositions qui viendraient à être applicables.

Le descriptif de ce nouveau programme de rachat d'actions se trouve ci-dessous :

Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions

Dans le cadre du nouveau programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires du 23 mai 2017, Valeo envisage de procéder ou de faire procéder au rachat de ses propres actions, en vue de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou tout plan similaire ; ou
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou tout plan similaire ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi ou tout plan similaire, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou

- la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Valeo par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par les autorités de marché ; ou
- tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.

Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur

Au 31 janvier 2017, le nombre total d'actions détenues de manière directe ou indirecte par Valeo est de 1 204 916 actions, représentant 0,5 % du capital de la Société.

Répartition par objectifs des actions détenues par Valeo

Au 31 janvier 2017 :

- 1 147 916 actions sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions de la Société ;
- 57 000 actions sont affectées à la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec CA Cheuvreux le 22 avril 2004 et modifié par avenant le 24 juin 2005, puis par un avenant signé en date du 30 avril 2013 avec Kepler Capital Markets en conformité avec la Charte de déontologie de l'Association française des entreprises d'investissement (AFEI) approuvée par l'AMF le 22 mars 2005 (devenue depuis la Charte de déontologie de l'Association des marchés financiers (AMAFI) approuvée par l'AMF le 1^{er} octobre 2008).

Part maximale du capital à acquérir, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du nouveau programme de rachat d'actions

La part maximale du capital dont le rachat sera autorisé dans le cadre du nouveau programme de rachat d'actions sera de 10 % des actions composant le capital de la Société (celui-ci étant, à titre indicatif, composé de 239 143 131 actions au 31 janvier 2017).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Valeo détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Compte tenu des titres déjà détenus, soit 1 204 916 actions au 31 janvier 2017 (0,5 % du capital) et sous réserve des éventuels ajustements affectant le montant d'actions détenues par la Société et le montant du capital de la Société postérieurement à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 23 mai 2017, les rachats pourraient porter sur 22 709 397 actions 9,50 % du capital sur la base du capital social au 31 janvier 2017.

Les titres que Valeo se propose d'acquérir sont exclusivement des actions.

Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du nouveau programme de rachat d'actions sera de 100 euros par action, étant précisé que ce prix pourra être ajusté en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximal global autorisé pour la réalisation du nouveau programme de rachat d'actions sera fixé à 2 391 431 300 euros, frais et commissions inclus. Valeo se réserve la possibilité d'utiliser l'intégralité du programme autorisé.

Durée du nouveau programme de rachat d'actions

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires du 23 mai 2017, le nouveau programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de dix-huit mois suivant la date de tenue de l'Assemblée, soit jusqu'au 23 novembre 2018.

6.5.4 Annulation d'actions autodétenues

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2015 a, aux termes de sa dix-neuvième résolution, autorisé le Conseil d'administration (et ce pour une durée de 26 mois à compter de ladite Assemblée) à réduire

le capital social par annulation d'actions autodétenues, dans la limite de 10 % du montant du capital social par période de vingt-quatre mois.

6.6 Informations complémentaires concernant le capital

6.6.1 Évolution du capital social

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2016 a, aux termes de sa dix-neuvième résolution, autorisé le Conseil d'administration à diviser la valeur de chacune des actions de la société par trois (3) afin

de ramener la valeur nominale de chaque action de trois euros à un euro, le montant du capital social demeurant inchangé. Cette mesure a été mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

En 2016, le capital de Valeo a évolué comme suit :

Année	Nature de l'opération	Montant des variations du capital (en millions d'euros)			Nombre d'actions émises	Nombre cumulé d'actions au 31/12/2016
		Nominal	Prime d'émission	Montant total		
2016	Augmentation de capital réservée aux salariés	0,8	28,0	28,8	755 511	239 143 131

Le capital social est désormais composé de 239 143 131 actions d'un euro de valeur nominale unitaire au 31 décembre 2016, entièrement libérées et admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Au 31 décembre 2016, il n'y a aucun plan en cours portant sur des actions pouvant être émises par exercice d'options de souscription consenties au personnel et mandataires sociaux du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement.

6.6.2 Capital autorisé non émis RFA

Tableau récapitulatif des délégations consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2016

Titres concernés Date d'Assemblée générale (durée de l'autorisation et expiration)	Montant maximum d'augmentation de capital	Montant maximum des valeurs mobilières représentatives de créances	Commentaire/ Utilisation des autorisations au cours de l'exercice
1. Émissions avec droit préférentiel			
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance (A) AG du 26 mai 2015 – 13 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	70 millions d'euros (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) + (H) étant limité à 131 millions d'euros (le « Plafond Global Capital »)	1,5 milliard d'euros (A) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) étant limité à 1,5 milliard d'euros (le « Plafond Global Dette »)	Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Augmentation de capital par incorporation de primes réserves, bénéfices ou autres (B) AG du 26 mai 2015 – 16 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	30 millions d'euros Inclus dans le Plafond Global Capital	N/A	Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
2. Émissions avec suppression ou sans droit préférentiel			
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public (résolution pouvant également être utilisée pour rémunérer des titres apportés à une OPE initiée par la Société) (C) AG du 26 mai 2015 – 14 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	23 millions d'euros Plafond commun au (C) + (D) + (E) Inclus dans le Plafond Global Capital	1,5 milliard d'euros Inclus dans le Plafond Global Dette	Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance par placement privé (D) AG du 26 mai 2015 – 15 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	23 millions d'euros Plafond commun au (C) + (D) + (E) Inclus dans le Plafond Global Capital	1,5 milliard d'euros Inclus dans le Plafond Global Dette	Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (E) AG du 26 mai 2015 – 18 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	23 millions d'euros Plafond commun au (C) + (D) + (E) Inclus dans le Plafond Global Capital	1,5 milliard d'euros Inclus dans le Plafond Global Dette	Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (F) AG du 26 mai 2015 – 20 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	5 millions d'euros Inclus dans le Plafond Global Capital	1,5 milliard d'euros Inclus dans le Plafond Global Dette	Résolution non utilisable en période d'offre publique Résolution utilisée dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 15 novembre 2016

Titres concernés Date d'Assemblée générale (durée de l'autorisation et expiration)	Montant maximum d'augmentation de capital	Montant maximum des valeurs mobilières représentatives de créances	Commentaire/ Utilisation des autorisations au cours de l'exercice
3. Émissions <u>avec</u> droit préférentiel ou avec suppression du droit préférentiel			
Option de surallocation dans le cadre d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription ou avec suppression du droit préférentiel de souscription (G) AG du 26 mai 2015 – 17 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2017 (26 mois)	Plafond égal à la limite prévue par la réglementation applicable (actuellement à 15 % de l'émission initiale) et dans la limite du plafond applicable à l'émission initiale décidée en application de la résolution (A), de la résolution (C) ou de la résolution (D)	Plafond applicable à l'émission initiale décidée en application de la résolution (A), de la résolution (C) ou de la résolution (D)	Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
4. Délégation en vue de l'attribution d'actions gratuites			
Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe (H) AG du 26 mai 2016 – 20 ^e résolution Expiration le 26 juillet 2018 (26 mois)	Nombre maximum d'actions existantes ou à émettre attribuées : 1 300 000 (soit 3 467 000 actions post-division de la valeur nominale de l'action Valeo décidée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour) (avec un sous-plafond de 65 000 actions pour les dirigeants mandataires sociaux ou 195 000 actions post-division de la valeur nominale susvisée), étant précisé que ces attributions ne peuvent porter sur plus de 10 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration Inclus dans le Plafond Global Capital	N/A	Utilisation par le Conseil d'administration dans sa réunion du 26 mai 2016 (nombre d'actions attribuées de 1 267 022)

6.6.3 Autres titres donnant accès au capital – Plans d'options d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites

Options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2016

Le tableau ci-dessous tient compte de la division de la valeur nominale de l'action décidée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

Assemblées			Mise en place des plans				Dont options attribuées				
Date Assemblée générale	Nbre options	Durée	Date ⁽¹⁾	Prix	Nbre bénéf.	Nbre options	Aux mandataires sociaux	Aux dirigeants mandataires sociaux	Aux dirigeants non mandataires sociaux	Aux 10 premiers attributaires ⁽²⁾	Options conditionnelles
03/05/2005	13 500 000	8 ans	17/11/2005	10,77 €	1 082	1 950 000	0	0	282 900	146 700	0
			03/03/2006	11,25 €	2	561 000	450 000	450 000	111 000	0	0
			20/11/2006	10,88 €	1 298	3 927 750	0	0	753 000	525 000	0
			07/03/2007	12,32 €	2	750 000	600 000 ⁽ⁱ⁾	600 000 ⁽ⁱ⁾	150 000	0	0
			15/11/2007	12,27 €	1 330	5 031 000	450 000 ^{(i) (iii)}	450 000 ^{(i) (iii)}	1 050 000 ⁽ⁱⁱ⁾	690 000 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	522 750 ⁽ⁱⁱ⁾
			20/03/2008	10,47 €	596	1 280 250	0	0	0	234 000	0
03/06/2010	3 000 000	8 ans	24/06/2010	8,02 €	728	3 000 000	0	300 000 ^{(i) (iii)}	532 500 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	450 000 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	1 834 095 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
08/06/2011	1 980 000	8 ans	08/06/2011	14,13 €	276	878 520	0	90 900 ^{(i) (iv)}	195 600 ^(iv)	177 600 ^(iv)	631 110 ^(iv)
			27/03/2012	13,59 €	283	1 101 480	0	105 900 ^{(i) (v)}	254 100 ^(v)	233 700 ^(v)	795 690 ^(v)
TOTAL DES PLANS D'ACHAT						18 480 000	1 500 000	1 996 800	3 329 100	2 457 000	3 783 645

(1) Date des Conseils d'administration.

(2) Y compris les Directeurs non mandataires sociaux.

(i) Options d'achat d'actions assorties d'un dispositif d'incessibilité des actions levées décrit au Chapitre 3, section 3.2.5, « Politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux », pages 132 à 133.

(ii) Dont 50 % conditionnelles (Président et Directeur des Opérations) ou 25 % (autres dirigeants) : marge opérationnelle du Groupe 2008 au moins égale à 3,8 % des produits de l'activité, avec variation proportionnelle et linéaire de l'attribution entre 3,8 et 4,1 %.

(iii) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité de liaison), 50 % ou 25 % (autres dirigeants). Critère : marge opérationnelle 2010 inférieure à 4,0 % = perte des options, à 4,5 % = 70 % des options, à 5 % = 100 % des options, avec variation linéaire entre 4,0 % et 4,5 % et entre 4,5 % et 5,0 %.

(iv) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 - taux de marge opérationnelle moyen supérieur ou égal à 6,5 % ; 2 - taux de retour sur capitaux employés moyen supérieur ou égal à 30 % ; 3 - taux de rendement de l'actif investi avant impôts supérieur ou égal à 12,5 % - 3 critères satisfaits = 100 % des droits - 2 critères satisfaits = 60 % des droits - 1 critère satisfait = 30 % des droits - 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelles (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [1 et 2] - 2 critères satisfaits = 100 % des droits - 1 critère satisfait = 50 % des droits - 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

(v) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 - taux de marge opérationnelle moyen supérieur ou égal à 6,7 % ; 2 - taux de retour sur capitaux employés moyen supérieur ou égal à 30 % ; 3 - taux de rendement de l'actif investi avant impôts supérieur ou égal à 12,5 % - 3 critères satisfaits = 100 % des droits - 2 critères satisfaits = 60 % des droits - 1 critère satisfait = 30 % des droits - 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelles (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [1 et 2] - 2 critères satisfaits = 100 % des droits - 1 critère satisfait = 50 % des droits - 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

Dates et conditions de levées			Nombre d'options d'achat					Nbre d'actions restant à transférer	Nbre de bénéf. résiduel
Départ	Expiration	Restant à lever au 31/12/2015	Levées en 2016 (exercice)	Levées au 31/12/2016 (cumul)	Annulées en 2016 (exercice)	Annulées au 31/12/2016 (cumul)	Restant à lever au 31/12/2016		
50 % - 2 ans ; 100 % - 3 ans	16/11/2013	0	0	1 132 710	0	817 290	0	0	0
50 % - 2 ans ; 100 % - 3 ans	02/03/2014	0	0	561 000	0	0	0	0	0
50 % - 2 ans ; 100 % - 3 ans	19/11/2014	0	0	2 464 500	0	1 463 250	0	0	0
50 % - 2 ans ; 100 % - 3 ans	06/03/2015	0	0	750 000	0	0	0	0	0
100 % - 3 ans	14/11/2015	0	0	3 227 757	0	1 803 243	0	0	0
100 % - 3 ans	19/03/2016	175 245	105 495	904 500	69 750	375 750	0	0	0
100 % - 2 ans	23/06/2018	465 708	129 145	2 213 701	4 650	454 386	331 913	331 913	137
100 % - 3 ans	07/06/2019	253 290	134 305	380 965	1 080	379 650	117 905	117 905	69
100 % - 3 ans	26/03/2020	766 071	386 516	610 475	2 700	114 150	376 855	376 855	115
		1 660 314	755 461	12 245 608	78 180	5 407 719	826 673	826 673	

Actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2016

Le tableau ci-dessous tient compte de la division de la valeur nominale de l'action décidée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

Assemblées			Mise en place des plans				Dont actions attribuées				
Date Assemblée générale	Nbre Actions	Durée	Date ⁽¹⁾	Prix	Nbre bénéf.	Nbre Actions	Aux mandataires sociaux	Aux dirigeants mandataires sociaux	Aux dirigeants non mandataires sociaux	Aux 10 premiers attributaires ⁽²⁾	Actions conditionnelles
08/06/2011	1 620 000	-	08/06/2011	-	276	560 580	0	46 800 ^(v)	102 000 ^(v)	93 000 ^(v)	379 440 ^(v)
			08/06/2011	-	46 666	420 000	0	0	117 ^(v)	90 ^(v)	261 ^(v)
			27/03/2012	-	283	519 420	0	34 200 ^(vi)	98 400 ^(vi)	89 400 ^(vi)	351 660 ^(vi)
			27/03/2012	-	13 333	120 000	0	0	117 ^(vi)	90 ^(vi)	180 ^(vi)
04/06/2012	2 760 000	-	27/03/2013	-	301	911 442	0	76 902 ^(vii)	223 200 ^(vii)	195 000 ^(vii)	669 942 ^(vii)
			27/03/2013	-	56 666	510 000	0	0	108	90	0
			27/03/2014	-	309	448 440	0	31 515 ^(viii)	95 850 ^(viii)	88 560 ^(viii)	316 770 ^(viii)
			27/03/2014	-	174 000	522 000	0	0	117	90	0
21/05/2014	4 500 000	-	26/03/2015	-	551	393 027	0	30 696 ^(ix)	86 379 ^(ix)	80 427 ^(ix)	260 805 ^(ix)
			26/03/2015	-	188 000	564 000	0	0	126	108	0
26/05/2016	3 467 000	-	26/05/2016	-	641	617 022	0	70 974 ^(x)	147 846 ^(x)	128 344 ^(x)	573 522 ^(x)
			26/05/2016	-	15 222	76 110	0	0	65	45	0
			26/05/2016	-	0	573 890	0	0	0	0	0
TOTAL DES PLANS D'ACTIONS GRATUITES						6 235 931	0	291 087	754 325	675 244	2 552 580

(1) Date des Conseils d'administration.

(2) Y compris les Directeurs non mandataires sociaux.

(v) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 - taux de marge opérationnelle moyen supérieur ou égal à 6,5 % ; 2 - taux de retour sur capitaux employés moyen supérieur ou égal à 30 % ; 3 - taux de rendement de l'actif investi avant impôts supérieur ou égal à 12,5 % - 3 critères satisfaits = 100 % des droits - 2 critères satisfaits = 60 % des droits - 1 critère satisfait = 30 % des droits - 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelle (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [1 et 2] - 2 critères satisfaits = 100 % des droits - 1 critère satisfait = 50 % des droits - 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

(vi) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 - taux de marge opérationnelle moyen supérieur ou égal à 6,7 % ; 2 - taux de retour sur capitaux employés moyen supérieur ou égal à 30 % ; 3 - taux de rendement de l'actif investi avant impôts supérieur ou égal à 12,5 % - 3 critères satisfaits = 100 % des droits - 2 critères satisfaits = 60 % des droits - 1 critère satisfait = 30 % des droits - 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelle (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [1 et 2] - 2 critères satisfaits = 100 % des droits - 1 critère satisfait = 50 % des droits - 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

(vii) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 - taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) moyen sur la période des exercices 2013, 2014, 2015 supérieur ou égal à 12,5 % ; 2 - taux de marge opérationnelle supérieur ou égal à 5,8 % pour 2013, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2013, 2014, 2015) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un ; 3 - taux de retour sur capitaux employés (ROCE) supérieur ou égal à 23 % pour 2013, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2013, 2014, 2015) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un - 3 critères satisfaits = 100 % des droits - 2 critères satisfaits = 60 % des droits - 1 critère satisfait = 30 % des droits - 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelles (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [2 et 3] - 2 critères satisfaits = 100 % des droits - 1 critère satisfait = 50 % des droits - 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

(viii) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 - taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) moyen sur la période des exercices 2014, 2015, 2016 supérieur ou égal à 12,5 % ; 2 - taux de marge opérationnelle supérieur ou égal à 6,8 % pour 2014, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2014, 2015, 2016) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un ; 3 - taux de retour sur capitaux employés (ROCE) supérieur ou égal à 28 % pour 2014, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2014, 2015, 2016) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un - 3 critères satisfaits = 100 % des droits - 2 critères satisfaits = 60 % des droits - 1 critère satisfait = 30 % des droits - 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelles (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [2 et 3] - 2 critères satisfaits = 100 % des droits - 1 critère satisfait = 50 % des droits - 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

Informations complémentaires concernant le capital

Dates et conditions d'acquisition		Nombre d'actions						
Délai d'acquisition	Expiration	Restant à transférer au 31/12/2015	Transférées en 2016 (exercice)	Transférées au 31/12/2016 (cumul)	Annulées en 2016 (exercice)	Annulées au 31/12/2016 (cumul)	Restant à transférer au 31/12/2016	Nbre de bénéf. résiduel
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	75 345	72 915	323 655	2 430	236 925	0	0
France – Espagne – Italie : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	189 099	175 905	304 875	13 194	115 125	0	0
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	108 096	0	354 444	3 840	60 720	104 256	72
France : 3 ans	-	0	0	104 679	0	15 321	0	0
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	858 222	638 322	638 222	9 780	63 000	210 120	86
France – Espagne – Italie : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	404 190	131 769	131 787	17 595	123 387	254 826	28 314
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	440 448	0	0	12 057	20 049	428 391	287
France – Espagne – Italie : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	444 798	9	27	26 712	103 896	418 077	46 453
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	389 469	0	0	10 464	14 022	379 005	520
France – Espagne – Italie : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	505 197	18	18	35 703	94 506	469 476	52 164
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	0	0	0	2 664	2 664	614 358	632
France : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	0	0	0	3 075	3 075	73 035	14 618
Espagne – Italie : 3 ans Autres pays : 5 ans	-	0	0	0	0	0	223 269	12 253
	-	3 414 864	1 018 938	1 857 807	137 514	852 690	3 174 813	

(ix) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 – taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) supérieur ou égal à 12,5 % pour 2015, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2015, 2016, 2017) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un ; 2 – taux de marge opérationnelle supérieur ou égal à 7,4 % pour 2015, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2015, 2016, 2017) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un ; 3 – taux de retour sur capitaux employés (ROCE) supérieur ou égal à 29 % pour 2015, tel que la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence (2015, 2016, 2017) du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un – 3 critères satisfaits = 100 % des droits – 2 critères satisfaits = 60 % des droits – 1 critère satisfait = 30 % des droits – 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelles (Comité de liaison) et 50 % (autres dirigeants) avec 2 critères [2 et 3] – 2 critères satisfaits = 100 % des droits – 1 critère satisfait = 50 % des droits – 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

(x) Dont 100 % conditionnelles (Directeur Général et Comité opérationnel) avec 3 critères : 1 – taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) supérieur ou égal à 20 % pour 2016 ; 2 – taux de marge opérationnelle supérieur ou égal à 7,8 % pour 2016 ; 3 – taux de retour sur capitaux employés (ROCE) supérieur ou égal à 30 % pour 2016 ; sur la période des exercices 2016, 2017 et 2018 tels que la moyenne arithmétique pour chacun de ces trois critères sur les trois exercices de la période de référence du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration en début de chaque exercice de référence, et qui devra être au moins égal à la guidance de l'exercice considéré, soit supérieure ou égale à un – 3 critères satisfaits = 100 % des droits – 2 critères satisfaits = 60 % des droits – 1 critère satisfait = 30 % des droits – 0 critère satisfait = annulation 100 % des droits. Dont 100 % conditionnelles (Comité de liaison et autres dirigeants) avec 2 critères [2 et 3] – 2 critères satisfaits = 100 % des droits – 1 critère satisfait = 50 % des droits – 0 critère satisfait = annulation des droits conditionnés.

6.6.4 Titres non représentatifs du capital

Depuis octobre 2002, la Société dispose d'un programme d'*Euro Medium Term Note* (EMTN) renouvelé en dernier lieu le 3 mai 2016 pour un montant maximum de 3 milliards d'euros. Dans le cadre de ce programme, Valeo a émis les emprunts obligataires suivants :

- le 12 mai 2011, un emprunt obligataire de 500 millions d'euros pour une période de sept ans avec un coupon fixe de 4,875 %, remboursé à hauteur de 227 millions d'euros en janvier 2014 ;
- le 19 janvier 2012, un emprunt obligataire de 500 millions d'euros pour une période de cinq ans avec un coupon fixe de 5,75 %, remboursé à hauteur de 354 millions d'euros en janvier 2014 ;
- le 22 janvier 2014, un emprunt obligataire de 700 millions d'euros pour une période de 10 ans avec un coupon fixe de 3,25 % ;
- le 1^{er} juin 2015, un emprunt obligataire de 70 millions d'euros pour une période de 18 mois avec un coupon variable de Euribor 3 mois + 0,30 %, remboursé le 1^{er} décembre 2016 ;
- le 1^{er} juin 2015, un emprunt obligataire de 30 millions d'euros pour une période de 13 mois avec un coupon variable de Euribor 1 mois + 0,22 % jusqu'au 30 juin 2015 et de Euribor 3 mois + 0,22 % jusqu'à la maturité de l'emprunt, remboursé le 1^{er} juillet 2016 ;

- le 18 mars 2016, un emprunt obligataire de 600 millions d'euros pour une période de 10 ans avec un coupon fixe de 1,625 % ;
- le 11 janvier 2017, un emprunt obligataire de 500 millions d'euros pour une période de six ans avec un coupon fixe de 0,625 % (cf. Chapitre 5, section 5.2, « Événements postérieurs à la clôture », page 283).

En outre,

- le 16 juin 2016, un emprunt de 450 millions de dollars US a été émis sous forme d'obligations convertibles non dilutives remboursables uniquement en numéraire à échéance 2021. Cette dette en dollars US a été immédiatement swappée en euros. L'exercice du droit à conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera en aucun cas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes de Valeo. Concomitamment, Valeo a acheté des options d'achat à dénouement en numéraire sur ses propres actions afin de couvrir son exposition économique aux paiements en numéraire dus au titre de l'exercice potentiel des droits de conversion attachés aux obligations ;
- le 3 novembre 2016, un emprunt obligataire complémentaire de 125 millions de dollars US a été émis aux mêmes conditions (mis à part le prix d'émission) que l'emprunt émis le 16 juin 2016.

6.6.5 Autres informations sur le capital

Changement de contrôle

À la date du présent document et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

Options ou accords conditionnels ou inconditionnels sur le capital de tout membre du Groupe

À la date du présent document, il n'existe pas d'options sur le capital des membres du Groupe, ni d'accords conditionnels ou inconditionnels prévoyant de le placer sous option.

Franchissements de seuils

Aux termes de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par lettre en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-dessus. À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales rappelées ci-dessus sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Depuis l'Assemblée générale du 31 mars 2003, l'article 9 des statuts de Valeo prévoit en outre que toute personne physique ou morale qui vient à franchir (à la hausse comme à la baisse), directement ou indirectement, seule ou de concert, le seuil de 2 % du capital ou des droits de vote de la Société (ou tout multiple de ce seuil), a l'obligation d'en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quinze jours à compter du franchissement dudit seuil, en lui précisant son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle. Cette obligation s'applique également au détenteur d'actions conformément au septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, pour l'ensemble des actions au titre desquelles il est inscrit en compte.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration des franchissements de seuils statutaires, les sanctions prévues à l'article L. 233-14 du Code de commerce s'appliquent, sous réserve qu'une demande à cet effet, présentée par un ou plusieurs actionnaires détenant 2 % au moins du capital social ou des droits de vote, soit consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

Identification des actionnaires

Les actions de la Société, quelle que soit leur forme (nominative ou au porteur), donnent lieu à une inscription en compte au nom de leur propriétaire dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Toutefois, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte des propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil. Cette inscription peut être faite sous la forme d'un compte collectif ou en plusieurs comptes individuels correspondant chacun à un propriétaire. L'intermédiaire inscrit est tenu, au moment de l'ouverture de son compte auprès soit de la Société, soit de l'intermédiaire financier habilité teneur de compte, de déclarer sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui.

La Société peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, par l'intermédiaire de la procédure prévue aux articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce.

En vue de l'identification des détenteurs de titres au porteur, la Société est ainsi en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, le nom et l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale et l'année de constitution, la nationalité

et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées, ainsi que la quantité de titres détenue 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 dans les mêmes conditions, soit par l'entremise de cet organisme, soit directement aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour compte de tiers, les mêmes informations concernant les propriétaires des titres. Ces personnes seront tenues, si elles ont la qualité d'intermédiaire, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres. L'information est alors fournie directement à l'intermédiaire financier habilité teneur de compte, à charge pour ce dernier de la communiquer, selon le cas, à la Société ou au dépositaire central susmentionné.

S'il s'agit de titres de forme nominative donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit pour le compte d'autrui est tenu de révéler l'identité des propriétaires de ces titres ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

La Société peut en outre demander à toute personne morale possédant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote de la Société de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers de son capital social ou de ses droits de vote.

Lorsqu'une personne qui fait l'objet d'une demande d'identification dans les conditions visées ci-dessus n'a pas transmis les informations requises dans les délais impartis ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires de titres, soit à la quantité de titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

En outre, au cas où la personne inscrite méconnaîtrait sciemment ces obligations, le tribunal dans le ressort duquel la Société a son siège social peut, sur demande de la Société ou d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital, prononcer la privation totale ou partielle, pour une durée totale ne pouvant excéder cinq ans, des droits de vote attachés aux actions ayant fait l'objet de l'interrogation et, éventuellement et pour la même période, du dividende correspondant.

6.6.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique RFA

Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts

Ainsi que mentionné dans le Chapitre 2, section 2.1.4, « Risques de liquidité », pages 82 à 83, l'ensemble des obligations émises sous le programme *Euro Medium Term Notes* (« EMTN ») comporte une option qui permet aux obligataires de demander le remboursement anticipé ou le rachat de leurs obligations si un changement de contrôle de Valeo intervient et qu'il entraîne (i) un retrait de la notation de l'obligation ou (ii) une baisse de la notation de l'obligation en dessous de celle de valeur d'investissement (*investment grade*), dans l'hypothèse où elle était précédemment notée valeur d'investissement, ou (iii) une baisse d'une catégorie de notation (par exemple de Ba1 à Ba2) si cette notation était précédemment en dessous de valeur d'investissement.

En outre, dans le cadre de l'emprunt contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement, en cas de changement de contrôle, la banque a la faculté de demander à l'emprunteur la constitution de sûretés ou de garanties ou à défaut de demander le remboursement anticipé. L'emprunt convertible comporte également une clause de changement de contrôle qui permet aux investisseurs de demander le remboursement anticipé de leurs avoirs ou, au choix de l'émetteur, leur achat par ce dernier.

Les conditions générales d'achat de certains clients de Valeo comportent une clause de résiliation en cas de changement de contrôle de Valeo.

Enfin, la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH a été créée en 2016 en vue de développer des systèmes de propulsion haute tension. Les deux actionnaires, Valeo et Siemens, ont conclu un pacte contenant notamment des clauses rendant possible, après 2021, l'acquisition par le groupe Valeo de la part du capital de la coentreprise actuellement détenue par le groupe Siemens. Ces clauses prennent la forme de promesses d'achat/de vente exerçables par les parties selon des modalités et à des prix déterminés dans le pacte. Ces promesses peuvent notamment être déclenchées par un changement de contrôle subi par les parties au pacte (sous certaines conditions).

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Il est rappelé que dans le cadre de la nomination précitée de Jacques Aschenbroich en qualité de Président-Directeur Général, celui-ci a fait part au Conseil d'administration du 18 février 2016 de sa décision de renoncer dès sa nomination au bénéfice de son indemnité de départ dont le renouvellement et les modifications avaient été autorisés par le Conseil d'administration du 24 février 2015 et approuvés par l'Assemblée générale du 26 mai 2015. Le Conseil d'administration, dans sa réunion du 18 février 2016, a pris acte de la décision de Jacques Aschenbroich de renoncer à son indemnité de départ. Pour plus de détails, voir Chapitre 3, section 3.3.1, « Indemnité de départ », page 150.

Le Conseil d'administration s'est donné l'option de soumettre Jacques Aschenbroich à une clause de non-concurrence qui lui interdirait, pendant les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général de Valeo, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec un équipementier automobile, et plus généralement, avec une entreprise concurrente de Valeo en contrepartie du paiement à Jacques Aschenbroich d'une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 12 mois de rémunération (calculée en prenant la moyenne des rémunérations (fixe et variable) perçues au titre des trois exercices sociaux précédant celui au cours duquel le départ intervient). Valeo pourra toujours libérer le bénéficiaire de son obligation de non-concurrence (auquel cas l'indemnité ne sera pas due). Pour plus de détails, voir Chapitre 3, section 3.3.1, « Indemnité de non-concurrence », pages 150 à 151.

Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Les statuts de la Société prévoient une obligation d'information à la charge de toute personne qui viendrait à détenir ou à cesser de détenir une fraction égale à 2 % du capital ou des droits de vote de la Société ou un multiple de cette fraction, à compter du franchissement de l'un de ces seuils. En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 2 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



7.1	PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES	428	7.4	RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	434
7.1.1	Dénomination et siège social	428	7.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	438
7.1.2	Forme juridique et législation	428	7.6	INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	439
7.1.3	Gouvernement d'entreprise	428	7.6.1	Commissaires aux comptes titulaires et suppléants	439
7.1.4	Date de constitution et durée	428	7.6.2	Honoraires des Commissaires aux comptes	439
7.1.5	Objet social	428	7.7	PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	440
7.1.6	RCS	428	7.7.1	Désignation de la personne responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel	440
7.1.7	Exercice social	428	7.7.2	Attestation du responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel	440
7.1.8	Droit à une part des bénéfices	429			
7.1.9	Droit au boni de liquidation	429			
7.1.10	Assemblées générales	429			
7.1.11	Droits de vote double	430			
7.1.12	Modification du capital et des droits attachés aux actions	430			
7.2	INFORMATION SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS	431			
7.3	CONTRATS IMPORTANTS	433			
7.3.1	En 2016	433			
7.3.2	En 2015	433			

RFA

Les éléments du Rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme

7.1 Principales dispositions légales et statutaires

7.1.1 Dénomination et siège social

La Société est dénommée Valeo. Son siège social est : 43, rue Bayen, 75017 Paris. Le numéro de téléphone du siège social est : + 33 (0) 1 40 55 20 20.

7.1.2 Forme juridique et législation

Valeo est une société anonyme à Conseil d'administration soumise au droit français, en particulier aux dispositions du Livre II du Code de commerce ainsi qu'à un certain nombre de dispositions de la partie réglementaire du Code de commerce.

7.1.3 Gouvernement d'entreprise

Dans un souci de transparence et d'information du public, la Société a mis en place un ensemble de mesures visant à se conformer aux recommandations de place concernant les principes de gouvernement d'entreprise. Pour plus d'informations, se reporter au rapport du Président du Conseil d'administration relatif à la composition et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques figurant au Chapitre 3, section 3.2, « Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil », pages 96 à 137, au Chapitre 2, section 2.3, « Contrôle interne et gestion des risques », pages 85 à 91 et au Chapitre 4, section 4.1.3, « Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique », page 166.

7.1.4 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 10 février 1923 et sa durée a été prorogée de 99 ans à compter du 10 février 1972.

7.1.5 Objet social

L'objet social de la Société est défini à l'article 3 de ses statuts comme suit :

- l'étude, la fabrication, la vente, le négoce et la fourniture de tous produits, équipements et prestations de services destinés à l'industrie et au commerce, susceptibles d'être fabriqués, mis au point et développés par la Société et les sociétés de son Groupe ou intéressant leur clientèle ; et
- généralement, toutes opérations de quelque nature qu'elles soient, industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, cessions, prises de participation, apports, etc., se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter le développement ou la réalisation.

7.1.6 RCS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 030 967 RCS Paris.

7.1.7 Exercice social

L'exercice social est de douze mois, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

7.1.8 Droit à une part des bénéfices

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et du prélèvement pour la réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. En outre, l'Assemblée générale des actionnaires peut décider, dans les conditions prévues par la loi, la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves disponibles et/ou le compte de report à nouveau ; dans ce cas, la décision de l'Assemblée générale des actionnaires doit indiquer expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

L'Assemblée générale des actionnaires ne peut décider la distribution d'un dividende aux actionnaires qu'après avoir approuvé les comptes de l'exercice écoulé et constaté l'existence de sommes distribuables. Les modalités de mise en paiement du dividende sont fixées par l'Assemblée générale des actionnaires ou, à défaut, par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration peut décider, dans les conditions prévues par la loi, de répartir un acompte à valoir sur le dividende de l'exercice clos ou en cours, avant que les comptes de l'exercice n'aient été approuvés, et en fixer le montant et la date de répartition.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes annuels peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou de l'acompte sur dividende, une option entre le paiement du dividende ou de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions, dans les cas et selon les modalités prévues par la loi.

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de leur date de mise en paiement sont versés à l'État.

7.1.9 Droit au boni de liquidation

Le partage du boni de liquidation est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

7.1.10 Assemblées générales

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires des actionnaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. L'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire financier habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier qui doit être annexée au formulaire de vote à distance, à la procuration de vote ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Sous réserve de ce qui précède, tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées, à condition que ses actions soient libérées des versements exigibles.

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, tout actionnaire peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire, à son conjoint, au partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix ;
- voter par correspondance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions prévues par la loi et les règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute Assemblée générale des actionnaires, soit sous forme papier, soit par télétransmission.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont établis, et leurs copies ou extraits sont certifiés et délivrés, conformément à la loi.

7.1.11 Droits de vote double

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Toutefois, depuis l'Assemblée générale du 16 juin 1992, les statuts de la Société (article 23) prévoient qu'un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions nominatives, entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis quatre ans au moins ; en outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions

anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le délai de quatre ans susvisé n'est pas interrompu et le droit acquis est conservé en cas de transfert par suite de succession, de partage de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires et après ratification par une assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

7.1.12 Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

7.2 Information sur les filiales et participations

L'organisation générale du Groupe, juridique et opérationnelle, est décrite au Chapitre 1, section 1.2.2, « Description et organisation générale », pages 34 à 36.

Depuis la filialisation de ses activités industrielles en 2002, Valeo SA n'a plus qu'une activité de holding et de gestion de la trésorerie du Groupe. Elle est à la tête de l'intégration fiscale en France.

Hors exceptions, Valeo SA centralise la gestion des risques de marché (variations des taux d'intérêt, fluctuations des cours de change et des prix des matières premières cotées) auxquels les filiales opérationnelles sont exposées.

Valeo SA centralise également les besoins de financement des filiales et est généralement la contrepartie unique des établissements financiers assurant la couverture de ces besoins. Les actifs (valeurs mobilières de placement et disponibilités) et passifs (dette externe) se rattachant à cette activité figurent au bilan de Valeo. Le Groupe assure par ailleurs la défense de la notoriété de la marque Valeo. Il a, à ce titre, conclu avec certaines de ses filiales françaises des contrats aux termes desquels la société Valeo SA permet à ses filiales de se prévaloir de l'appartenance au Groupe, de ses valeurs, de son modèle et de ses procédures.

Les fonctions de contrôle et de support communes aux sociétés du Groupe (comptabilité, prestations juridiques, ingénierie informatique, politique et coordination des achats, communication et développement de l'activité, gestion et stratégie de la Recherche et du Développement, audit qualité, etc.) sont confiées au Groupement d'Intérêt Économique, Valeo Management Services. Le Groupement a pour objet la mise à disposition de ressources communes et la mise en

œuvre de moyens et d'actions appropriés en vue de favoriser la réalisation d'économies et l'optimisation des coûts chez ses membres. Son financement est assuré par le versement de cotisations par les membres. Les 13 membres sont des sociétés du groupe Valeo.

Les actifs et les dettes du Groupe liés aux opérations sont portés par ses filiales hébergeant les sites de production, les centres de recherche et/ou développement ainsi que les plates-formes de distribution. Les principales sociétés représentant au total 80 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sont indiquées dans le tableau figurant à la page suivante.

Les sociétés hébergeant les plates-formes de distribution n'interviennent dans les pays où elles sont présentes que sur le marché de la rechange indépendante. Les ventes aux constructeurs automobile sont assurées directement par les Pôles, Groupes et Lignes de Produits qui produisent. La coordination des actions commerciales des Pôles, Groupes et Lignes de Produits auprès d'un même client est effectuée par les réseaux de la Fonction Commerce et Développement présentés au Chapitre 1, section 1.2.3, « Commerce et Développement », pages 37 à 38.

La liste des sociétés consolidées figure dans les Notes annexes aux états financiers consolidés (cette liste indique également leur implantation géographique), Chapitre 5, section 5.4.6, Note 13, « Événements postérieurs à la clôture », page 360. La situation des filiales et participations directes de Valeo est présentée dans le tableau figurant dans les Notes annexes aux états financiers de la Société, Chapitre 5, section 5.6.4, Note 12, « Honoraires des Commissaires aux comptes », page 360.

► LES PRINCIPALES SOCIÉTÉS

(représentant 80 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe)

Détenition directe et indirecte par pays d'implantation (en % d'intérêt au 31/12/2016)

Union Européenne	France	DAV	100 %	▲ ▲
		Valeo Équipements Électriques Moteur	100 %	▲ ▲
		Valeo Service	100 %	▲
		Valeo Systèmes de Contrôle Moteur	100 %	▲ ▲
		Valeo Systèmes d'Essuyage	100 %	▲ ▲
		Valeo Systèmes Thermiques	100 %	▲ ▲
		Valeo Vision	100 %	▲ ▲
	Irlande, Allemagne	Connaught Electronics Limited	100 %	▲ ▲
		Peiker acustic GmbH & Co KG	100 %	▲ ▲
		Valeo Klimasysteme GmbH	100 %	▲ ▲
		Valeo Schalter und Sensoren GmbH	100 %	▲ ▲
		Valeo Wischersysteme GmbH	100 %	▲ ▲
	Espagne, Italie	Valeo Iluminación, S.A.U.	100 %	▲ ▲
		Valeo, S.p.A.	100 %	▲ ▲
	Hongrie, Pologne, République tchèque	Valeo Auto-Electric Hungary LLC	100 %	▲ ▲
		Valeo Autoklimatizace k.s.	100 %	▲ ▲
		Valeo Autosystemy Sp.ZO.O.	100 %	▲ ▲
		Valeo Compressor Europe s.r.o.	100 %	▲ ▲
		Valeo Electric and Electronic Systems Sp.ZO.O.	100 %	▲ ▲
Europe hors Union Européenne	Turquie	Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S.	100 %	▲ ▲ ▲
Amérique du Nord	États-Unis, Canada	Valeo Climate Control Corp.	100 %	▲
		Valeo North America, Inc	100 %	▲ ▲ ▲
		Valeo Radar Systems, Inc.	100 %	▲ ▲
	Mexique	Delmex de Juarez S de RL de CV	100 %	▲
		Valeo Sistemas Automotrices de México, SA de CV	100 %	▲ ▲ ▲
		Valeo Sistemas Electricos, SA de CV	100 %	▲ ▲ ▲
		Valeo Sistemas Electronicos, S de RL de CV	100 %	▲
Amérique du Sud	Brésil, Argentine	Valeo Sistemas Automotivos Ltda	100 %	▲ ▲ ▲
Asie	Chine	Valeo Automotive Air Conditioning Hubei Co. Ltd	100 %	▲ ▲
		Valeo Engine Cooling Foshan Co. Ltd	100 %	▲ ▲
		Valeo Ichikoh (China) Auto Lighting Co. Ltd	90 %	▲
		Valeo Interior Controls (Shenzhen) Co. Ltd	100 %	▲ ▲
	Corée du Sud, Thaïlande, Japon	Valeo Electrical Systems Korea, Ltd	100 %	▲ ▲
		Valeo Pyeong HWA Co. Ltd	50 %	▲ ▲
		Valeo Automotive (Thailand) Co. Ltd	100 %	▲ ▲ ▲
		Valeo Japan Co. Ltd	100 %	▲ ▲

▲ Site de production

▲ Centre de Recherche et Développement

▲ Plate-forme de distribution

7.3 Contrats importants

Au cours des deux années précédentes, hormis ceux cités ci-dessous, il n'a pas été conclu par Valeo ou une société du Groupe, de contrats importants autres que des contrats entrant dans le cadre normal de leur activité.

7.3.1 En 2016

Le 1^{er} mars 2016, Valeo a cédé son activité contrôle moteur, domaine dans lequel le Groupe n'est pas un des leaders mondiaux.

Après avoir signé, le 20 février 2015, un accord de coopération technologique avec **peiker**, acteur majeur de la télématic embarquée et de la connectivité, Valeo s'est rendu acquéreur de l'entreprise allemande. Cette acquisition, devenue définitive le 8 mars 2016, permettra à Valeo d'étendre sa gamme de solutions de géolocalisation et de connectivité des véhicules aux réseaux mobiles pour enrichir ses systèmes d'aide à la conduite.

L'acquisition de la société **Spheros**, leader mondial des systèmes d'air conditionné pour autobus qui compte parmi ses clients tous les principaux constructeurs de bus ainsi que les grands opérateurs de flottes, est devenue définitive le 31 mars 2016. La croissance attendue de ce marché très dynamique sera portée par le développement des transports en commun partout dans le monde, dans un contexte d'urbanisation accélérée.

Le 18 avril 2016, Valeo a conclu avec **Siemens** un accord pour la création d'une coentreprise à 50/50, consacrée aux systèmes de propulsion haute tension. À travers cette coentreprise, Valeo et Siemens entendent donner naissance à un acteur clé sur le marché en pleine croissance de l'électrification des véhicules en développant des solutions pour les systèmes de propulsion d'au moins 60 volts de tension destinés à tous les types de véhicules électriques (hybrides, hybrides rechargeables et électriques). La coentreprise a pris le nom de Valeo Siemens eAutomotive GmbH et est devenue pleinement opérationnelle le 1^{er} décembre 2016.

Le 2 juin 2016, Valeo a annoncé la signature d'un accord avec Bain Capital Private Equity, le propriétaire de **FTE Automotive**, en vue du rachat de la totalité de la société. Cet accord a été soumis à l'approbation des autorités de la concurrence brésiliennes et de la Commission européenne. Les autorités brésiliennes de la concurrence ont approuvé l'opération le 3 novembre 2016. Le 30 novembre 2016, après concertation avec la Commission européenne, et en accord avec le vendeur Bain Capital, Valeo a décidé de retirer sa notification auprès de la Commission européenne, avec comme objectif de notifier à nouveau dans les meilleurs délais afin d'obtenir l'autorisation d'acquérir FTE et de finaliser la transaction au cours de l'année 2017.

Le 10 novembre 2016, Valeo a pris une participation de 50 % au capital de **CloudMade**, société spécialisée dans le développement de solutions intelligentes et innovantes basées sur le traitement des données de masse. CloudMade est un pionnier du *machine learning*, de l'intelligence artificielle et des moteurs prédictifs. Ce savoir-faire, associé à celui de Valeo dans les applications d'assistance à la conduite (capteurs, caméras, lasers scanners, etc.), de connectivité, d'interface homme-machine et de thermique d'habitacle, permettra à CloudMade d'offrir aux constructeurs des solutions permettant d'adapter en permanence les fonctions d'aide à la conduite au profil du conducteur. Cette offre de produits radicalement innovants apportera une expérience utilisateur renouvelée dans les domaines de la conduite intuitive et du bien-être à bord.

7.3.2 En 2015

Le 11 mars 2015, Valeo et **Mobileye N.V.**, leader mondial dans les systèmes d'assistance à la conduite à base de caméras frontales, ont décidé de joindre leurs forces en vue d'associer les microprocesseurs EyeQ® et les algorithmes de vision numérique conçus par Mobileye aux capteurs d'aide à la conduite Valeo et d'élaborer une offre commune pour le marché de la conduite automatisée, associant vision et scanner laser.

Le 18 juin 2015, Valeo a acquis une participation de 10,5 % dans le capital de la *start-up* technologique **Aledia** qui développe des LED 3D pour l'éclairage basées sur la technologie WireLED, avec pour objectif d'accélérer et d'étendre à moyen terme son offre de solutions innovantes d'éclairage intérieur et extérieur conjuguant performance, style et sécurité des conducteurs.

La technologie originale d'Aledia de conception de LED 3D permettrait en outre de réduire significativement le coût de production des LED, mais aussi d'émettre trois fois plus de lumière pour la même surface utile ou de consommer trois fois moins d'énergie pour la même intensité émise.

Le 28 août 2015, Valeo a conclu un accord de partenariat avec **Cathay Capital** et, dans ce cadre, pris une participation de 22 millions d'euros dans le fonds franco-chinois Innovation de Cathay Capital inauguré le même jour. Cet investissement apportera à Valeo des opportunités d'interaction avec les *start-up* innovantes du secteur numérique, en France, en Chine et aux États-Unis, les trois régions d'implantation du fonds et en même temps les trois zones géographiques stratégiques pour

le Groupe, pour l'intégration de technologies prometteuses issues des réseaux universitaires et professionnels dans le secteur automobile.

Le 5 novembre 2015, Valeo et Capgemini ont conclu un accord de collaboration pour développer une solution pour la gestion sécurisée des clés virtuelles telle la clé intelligente

Valeo InBlue™ de Valeo, la collecte de données sur le véhicule en temps réel et la mise en place de services digitaux à destination des flottes d'entreprise et des entreprises de location de véhicules. Capgemini, chargé de l'intégration informatique de cette solution, développera une gamme de services personnalisés selon les besoins des utilisateurs finaux.

7.4 Rapport sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DES ACTIONNAIRES DU 23 MAI 2017 CONCERNANT LES PRINCIPES ET LES CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EN RAISON DE SON MANDAT AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS 2017

La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », prévoit un vote contraignant des actionnaires sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération le concernant.

Le présent rapport prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce a pour objet de présenter les principes et critères arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ⁽¹⁾ (Comité issu de la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance mise en œuvre le 26 janvier 2017). En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

Nous vous proposons d'approuver les principes et critères tels que présentés dans ce rapport.

Si l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires du 23 mai 2017 n'approuve pas cette résolution, la rémunération sera déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent.

Il est rappelé, à titre liminaire, que l'ensemble des éléments de rémunération du Président-Directeur Général de Valeo est déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, en se référant aux principes posés par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF dans sa version de novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF »).

Ainsi, dans le cadre de l'élaboration et de la détermination de sa politique de rémunération, Valeo prend en compte l'intérêt social, l'intérêt des actionnaires, les pratiques de marché, les performances du Président-Directeur Général ainsi que les autres parties prenantes.

Valeo apprécie la rémunération d'une manière globale en prenant en compte chacun des éléments dus ou attribués au Président-Directeur Général. Les composantes de la rémunération sont complémentaires et répondent à des objectifs différents. Une répartition équilibrée entre ces différentes composantes est également recherchée. La structure, la répartition des différents éléments de rémunération ainsi que les montants y afférents font l'objet d'études comparatives portant sur des panels composés des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables. Cette comparabilité permet à Valeo de suivre les pratiques de marché en matière de rémunération et d'être en ligne avec celles-ci.

La politique et les critères de rémunération pour chacune des composantes de la rémunération du Président-Directeur Général sont décrits ci-dessous.

1. Rémunération fixe du Président-Directeur Général

La rémunération fixe annuelle est notamment destinée à rémunérer les responsabilités assumées par le Président-Directeur Général. Il est précisé que conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, la rémunération fixe n'est revue qu'à intervalle de temps relativement long. À cet égard, il est rappelé que la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général avait été fixée par le Conseil d'administration du 8 juin 2011, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Ces rémunérations, effectives à compter du 1er juin 2011, étaient demeurées inchangées jusqu'au 18 février 2016.

(1) Le Comité des rémunérations comprend six membres, tous indépendants au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF dans sa version de novembre 2016 tels que repris dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration de Valeo.

Compte tenu notamment de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de la constatation de l'accroissement du périmètre du groupe Valeo depuis 2011 et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables, que le montant de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général était inférieur à la moyenne des rémunérations fixes indiquées dans ces études, le Conseil d'administration du 18 février 2016, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle, précédemment perçue par le Directeur Général devenu Président-Directeur Général pour la porter de 900 000 euros à 1 000 000 euros. Celle-ci est demeurée inchangée depuis cette date. Il n'est pas prévu, à ce stade, de la modifier jusqu'à la fin du mandat en cours du Président-Directeur Général.

2. Rémunération variable du Président-Directeur Général

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général est analysée chaque année par le Conseil d'administration, après recommandation du Comité des rémunérations.

La part variable de la rémunération devant être cohérente avec les performances du Président-Directeur Général et avec la stratégie ainsi que les progrès réalisés par la société, cette rémunération est déterminée pour partie en fonction de critères quantifiables avec des objectifs stricts et exigeants fondés sur la performance opérationnelle et financière du Groupe et pour partie sur une base qualitative, étant précisé que tant les objectifs quantifiables que qualitatifs à atteindre sont établis en fonction d'objectifs précis, préétablis et exigeants.

Dans un souci de stabilité des critères d'évaluation et d'appréciation continue de la performance de du Président-Directeur Général, les critères suivants considérés comme particulièrement représentatifs de la performance de la Société ont été retenus au cours des précédents exercices puis reconduits par le Conseil d'administration du 14 février 2017 sur recommandation du Comité des rémunérations, pour la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général :

- **cinq critères quantifiables** : (i) la marge opérationnelle, (ii) le *cash flow* libre ⁽¹⁾, (iii) le résultat net, (iv) le taux de retour sur capitaux employés (ROCE) et (v) les prises de commandes du Groupe. Il est précisé qu'afin que les intérêts des actionnaires et du dirigeant mandataire social exécutif soient alignés et tendent vers la création de valeur, les objectifs des critères quantifiables sont exigeants et leur niveau de réalisation est ajusté d'un exercice à l'autre. Les mêmes critères et objectifs sont également utilisés pour fixer la rémunération variable des membres du Comité opérationnel et du Comité de liaison de Valeo. L'octroi au Président-Directeur Général du montant maximum de sa rémunération variable annuelle est subordonné à des objectifs ambitieux, significativement supérieurs au budget, fixés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations ;
- **trois critères qualitatifs** : (i) la communication financière, (ii) la vision stratégique et (iii) la maîtrise des risques. Le niveau de réalisation de chacun de ces objectifs est mesuré de manière différente, des sous-critères d'évaluation étant régulièrement ajoutés afin de renforcer l'exigence et le degré de réalisation des objectifs.

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, le montant total de la part variable est exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle, chacun des critères donnant droit à une partie du pourcentage de la rémunération fixe annuelle (voir tableau ci-dessous).

Le montant maximal de la part variable du Président-Directeur Général est fixé à 170 % de sa rémunération fixe annuelle. La décision de fixer le montant de la rémunération variable à 170 % de la rémunération fixe annuelle a été prise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le 24 juillet 2015, lors de l'examen de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif, dans un contexte de performance opérationnelle de grande qualité de la Société et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables que la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études.

(1) Le critère quantifiable relatif au « cash opérationnel » a été précisé par rapport aux précédents exercices. Il est dorénavant fait référence au « cash flow libre ».

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les critères quantifiables et qualitatifs retenus pour 2017, le pourcentage de la rémunération fixe annuelle auquel chacun de ces critères donne droit ainsi que le montant maximum de la partie variable du Président-Directeur Général :

Critères quantifiables ⁽¹⁾	
Nature du critère	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Marge opérationnelle	23 %
Cash flow libre ⁽²⁾	23 %
Résultat net ⁽³⁾	23 %
Taux de retour sur capitaux employés (ROCE)	23 %
Prises de commandes du groupe Valeo ⁽⁴⁾	23 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES	115 %
Critères qualitatifs	
Nature du critère	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Communication financière	
Ce critère est mesuré en particulier par l'évolution du cours de l'action Valeo par rapport aux cours de Bourse de plusieurs sociétés européennes, nord-américaines et japonaises exerçant une activité dans le même secteur d'activité que la Société	5 %
Vision stratégique	
Ce critère est évalué au regard :	
■ de l'appréciation des analystes ; ■ des mouvements stratégiques effectués par Valeo ; ■ de l'augmentation de la part des produits « innovants » ⁽⁵⁾ dans les prises de commandes de l'exercice ; ■ de la présentation par le <i>management</i> lors du séminaire stratégique d'une feuille de route technologique et son impact en matière de R&D et de ressources humaines.	25 %
Maîtrise des risques	
Ce critère est mesuré en particulier par :	
■ la poursuite et l'approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité ; ■ la maîtrise des risques relatifs à la montée en puissance de l'appareil de production compte tenu des commandes, des lancements de nouveaux produits et des litiges clients ; ■ la politique du groupe Valeo en matière de responsabilité sociale d'entreprise et maîtrise des risques correspondants.	25 %
TOTAL CRITÈRES QUALITATIFS	55 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITÈRES QUALITATIFS	170 %

(1) Hors impact réglementaire et fiscal.

(2) En supposant que le budget d'investissement soit tenu.

(3) En supposant un taux d'imposition pour le Groupe de 20 %.

(4) Hors Ichikoh.

(5) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans.

3. Politique de rémunération de long terme du Président-Directeur Général – attribution d'actions de performance

L'attribution d'actions de performance a non seulement pour objectif d'inciter le Président-Directeur Général à inscrire son action dans le long terme mais aussi de le fidéliser et de favoriser l'alignement de ses intérêts avec ceux de Valeo et de ses actionnaires. Les plans d'attributions d'actions de performance prévoient des critères de performance à satisfaire sur une période de trois années consécutives. Il s'agit de critères de performance financière et opérationnelle stricts et exigeants considérés comme particulièrement représentatifs de la performance de la

Société. Ces critères, qui ont été retenus puis reconduits par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance au cours des derniers exercices, et qui sont applicables pour l'année 2017, sont les suivants : (i) le taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) (hors acquisition), (ii) le taux de marge opérationnelle et (iii) le taux de retour sur capitaux employés (ROCE). Les critères susvisés seraient satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égale à la

guidance de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que le taux cible tel que fixé par le Conseil d'administration ne sera pas modifié ultérieurement. L'évolution de la guidance sera cohérente avec les objectifs ambitieux du Groupe qui ont été annoncés le 28 février 2017 lors de la journée investisseurs.

En outre, une condition de présence est également prévue lors de chaque attribution. Ainsi, les actions de performance attribuées le seraient sous réserve, s'agissant du Président-Directeur Général, que son mandat soit en vigueur à la date d'attribution définitive (condition de présence susceptible toutefois d'être discrétionnairement levée par le Conseil d'administration sauf si le départ est imputable à une faute grave ou lourde) ou qu'il ait exercé ses droits à la retraite.

Le Conseil d'administration s'assure également, lors de chaque attribution d'actions de performance, que les attributions destinées au Président-Directeur Général ne représentent pas une part excessive du nombre total d'actions de performance attribuées et qu'elles aient un impact limité en terme de dilution (soit 195 000 actions au titre de la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 26 mai 2016). Il est précisé que, conformément aux dispositions législatives en vigueur et aux pratiques de la Société, les attributions bénéficient également à des dirigeants et à des salariés du Groupe.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de bonne conduite du Groupe, le Président-Directeur Général ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. Il doit en outre, le cas échéant, à l'issue de la période de conservation fixée par le Conseil d'administration, conserver un nombre significatif d'actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions. Cette obligation de conservation porte sur 50 % des actions de performance attribuées définitivement.

Le montant d'une attribution d'actions de performance au profit du Président-Directeur Général valorisées en normes IFRS ne doit pas excéder 270 % de la rémunération fixe annuelle (soit 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum) du Président-Directeur Général. La décision de fixer le montant maximum des attributions d'actions de performance valorisées selon les normes IFRS à 270 % de la rémunération fixe annuelle a été prise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le 24 juillet 2015, lors de l'examen de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif, dans un contexte de performance opérationnelle de grande qualité de la Société et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables que la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études.

4. Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies

Soucieux de retenir et de motiver le dirigeant mandataire social exécutif au regard des objectifs de l'entreprise, de son intérêt social et des pratiques du marché, le Conseil d'administration a décidé le 9 avril 2009, lors de la détermination de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif, de faire bénéficier ce dernier du régime collectif de retraite additif à prestations définies applicable à l'ensemble des cadres dirigeants « Hors Catégorie » du Groupe et relevant de l'article L. 237-11 du Code de la sécurité sociale (décision mise en œuvre le 20 octobre 2009). Pour tenir compte de l'âge du dirigeant mandataire social exécutif et du fait qu'il ne bénéficiait d'aucun autre régime de retraite complémentaire, il avait été décidé de lui reconnaître une ancienneté de cinq ans à sa prise de fonction.

Le régime de retraite, qui n'est pas fermé, est effectif depuis le 1^{er} janvier 2010. Il a été approuvé en tant que convention réglementée visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2010 au titre de sa douzième résolution et en tant qu'engagement réglementé visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016 au titre de sa cinquième résolution.

Le régime de retraite est plafonné dans son montant (acquisition de droits correspondant à 1 % du salaire de référence par année d'ancienneté, dans la limite d'un plafond maximal de 20 %) et dans son assiette de détermination des droits (le complément, tous régimes confondus, ne peut excéder 55 % du salaire de référence ⁽¹⁾).

Afin de se conformer aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron »), il a été prévu que l'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels serait soumise à une condition de performance considérée comme remplie si la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général, versée en exercice N+1 au titre de l'exercice N, devait atteindre 100 % de la rémunération fixe due au titre de l'exercice N. Dans l'hypothèse où la part variable n'atteindrait pas 100 % de la rémunération fixe, le calcul des droits octroyés serait effectué au *pro rata*.

5. Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence

Afin de protéger les intérêts de la Société, un engagement de non-concurrence visant le dirigeant mandataire social exécutif est mis en place par le Conseil d'administration. Cet engagement est en vigueur depuis le 24 février 2010. Afin de se conformer notamment aux dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version en de juin 2013, l'engagement de

(1) Il s'agit du salaire de fin de carrière, qui est égal à la moyenne des 36 derniers mois de rémunération fixe de base, augmentée, pour les périodes postérieures au 1^{er} février 2014, de la rémunération variable, ces rémunérations étant perçues au titre de l'activité à temps plein au sein du groupe Valeo.

non-concurrence a été modifié par le Conseil d'administration du 24 février 2015, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et approuvée en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2015 au titre de sa cinquième résolution.

En cas d'exercice de la clause de non-concurrence par la Société, il serait interdit au dirigeant mandataire social exécutif, pendant les 12 mois qui suivraient la cessation de ses fonctions de Directeur Général de Valeo, quelle qu'en soit la raison, de collaborer de quelque manière que ce soit avec un équipementier automobile, et plus généralement, avec une entreprise concurrente de Valeo.

Cette clause, si elle venait à être mise en œuvre, donnerait lieu au paiement au dirigeant mandataire social exécutif d'une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 12 mois de rémunération (calculée en prenant la moyenne des rémunérations (fixe et variable) perçues au titre des trois exercices sociaux précédant celui au cours duquel le départ intervient). Cette somme serait versée par avances mensuelles égales pendant toute la période pendant laquelle la clause de non-concurrence serait appliquée.

Il est précisé que le Conseil d'administration devra se prononcer sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence au moment du départ du Directeur Général, notamment si ce dernier quitte la Société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite. La Société pourra toujours renoncer à la mise en œuvre de cet accord et libérer le bénéficiaire de son obligation de non-concurrence (auquel cas l'indemnité ne serait pas due).

6. Avantages particuliers de toute nature

Le Président-Directeur Général bénéficie également d'avantages en nature qui ont été fixés par le Conseil d'administration du 9 avril 2009 lors de la détermination de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif. Il bénéficie ainsi de la Garantie Sociale des Chefs

et Dirigeants d'entreprise (assurance chômage), du régime collectif et obligatoire en matière de frais médicaux, décès et invalidité et d'une assurance-vie intervenant en cas de décès, incapacité ou toute conséquence d'accident survenu à l'occasion d'un déplacement professionnel. Une voiture de fonction est également mise à sa disposition par Valeo.

7. Autres éléments de rémunération

Il n'est pas prévu pour le Président-Directeur Général de rémunération variable pluriannuelle, de rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle ou d'indemnité de départ. À cet égard, il est rappelé que le Président-Directeur Général bénéficiait, en qualité de Directeur Général et avant sa nomination en qualité de Président du Conseil d'administration, d'une indemnité de départ à laquelle il a renoncé à l'occasion de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général intervenue le 18 février 2016.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence. Il ne bénéficie également d'aucune rémunération ou d'avantage de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ⁽¹⁾ ou toute société du Groupe.

Par ailleurs, aucune option d'achat ou de souscription d'actions et aucun autre élément de rémunération à long terme ne sera attribué au dirigeant mandataire social exécutif au cours de l'exercice 2017.

Nous attirons enfin votre attention sur le fait que conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2017 ne seront versés qu'après l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2017.

7.5 Documents accessibles au public

Les communiqués de la Société, les documents de référence (comprenant notamment les informations financières historiques de la Société et du Groupe) déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), ainsi que, le cas échéant, leurs actualisations, sont disponibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : www.valeo.com, et une copie peut en être obtenue au siège social de la Société (43, rue Bayen, 75017 Paris).

Conformément à l'article 221-3 du Règlement général de l'AMF, les informations réglementées (définies à l'article 221-1 du Règlement général de l'AMF) sont mises en ligne sur le site Internet de la Société. Elles y sont conservées au moins

cinq ans à compter de leur date de diffusion, à l'exception des documents de référence et des rapports financiers semestriels qui y sont conservés pendant au moins 10 ans.

Conformément aux recommandations de l'AMF, le Règlement intérieur et les statuts de la Société sont disponibles sur le site Internet de la Société. Ils peuvent aussi, comme les procès-verbaux des Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes et tous les autres documents sociaux, être consultés au siège social de la Société dans les conditions prévues par la loi et par les statuts.

Par ailleurs, les déclarations de franchissements de seuils sont publiées sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

(1) À l'exception des engagements de non-concurrence et de retraite visés aux points 4 et 5 du présent rapport.

7.6 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

7.6.1 Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Commissaires aux comptes titulaires

- **Ernst & Young et Autres**, représenté par MM. Jean-François Ginies et Philippe Berteaux – 1/2, place des Saisons, – 92400 Courbevoie - Paris-La Défense Cedex 1,
 - Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles,
 - Début du mandat : Assemblée générale du 26 mai 2016 (2^e mandat),
 - Date d'échéance du mandat : mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;
- **Mazars**, représenté par MM. Thierry Colin et Gaël Lamant – Exaltis, 61, rue Henri Régnauld – 92075 Paris-La Défense Cedex,
 - Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles,
 - Début du mandat : Assemblée générale du 26 mai 2016 (2^e mandat),
 - Date d'échéance du mandat : mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Commissaires aux comptes suppléants

- **Auditex** – 1/2, place des Saisons, Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie,
 - Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles,
 - Début du mandat : Assemblée générale du 26 mai 2016 (2^e mandat),
 - Date d'échéance du mandat : mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;
- **M. Jean-Maurice El Nouchi** – 61, rue Henri Régnauld – 92400 Courbevoie,
 - Membre de la compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles,
 - Début du mandat : Assemblée générale du 26 mai 2016 (2^e mandat),
 - Date d'échéance du mandat : mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

7.6.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	Ernst & Young				Mazars			
	Montant H.T.		%		Montant H.T.		%	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,9	4,3	86 %	91 %	3,0	2,7	94 %	96 %
Services autres que la certification des comptes	0,6	0,4	14 %	9 %	0,2	0,1	6 %	4 %
TOTAL AUDIT	4,5	4,7	100 %	100 %	3,3	2,8	100 %	100 %
AUTRES PRESTATIONS								
TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,0	0,0	0 %	0 %	0,0	0,0	0 %	0 %
TOTAL HONORAIRES	4,5	4,7	100 %	100 %	3,3	2,8	100 %	100 %

7.7 Personne responsable du Document de référence

7.7.1 Désignation de la personne responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel

Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général de Valeo.

7.7.2 Attestation du responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel **RFA**

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du Rapport de gestion répertoriées dans la table de concordance figurant au Chapitre 8, section 8.1.3, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence. »

Paris, le 22 mars 2017

Jacques Aschenbroich
Président-Directeur Général

8

ANNEXES



8.1	TABLES DE CONCORDANCE	442	8.2	GLOSSAIRES	449
8.1.1	Table de concordance du Document de référence	442	8.2.1	Glossaire financier	449
8.1.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	446	8.2.2	Glossaire développement durable	450
8.1.3	Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce	447			

8.1 Tables de concordance

8.1.1 Table de concordance du Document de référence

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux sections et éventuellement aux chapitres du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques. Elle renvoie également aux sections et chapitres du Document de référence relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 déposé auprès de l'Autorité

des marchés financiers le 25 mars 2016 sous le numéro D.16-0211 (le « DDR 2015 ») et, le cas échéant, aux sections et chapitres du Document de référence relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 décembre 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2015 sous le numéro D.15-0220 (le « DDR 2014 »).

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
1.	Personnes responsables		
1.1	Indication des personnes responsables	7.7.1	440
1.2	Déclaration des personnes responsables	7.7.2	440
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	7.6.1	439
2.2	Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A	
3.	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques	1.1.1 et 5.8.1	6-8 ; 399
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
4.	Facteurs de risques	2.1	70-84
5.	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1.1	428
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	7.1.6	428
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1.4	428
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	7.1.1 et 7.1.2	428
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.2.1	33
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés	5.1.4	280-281
5.2.2	Principaux investissements en cours	5.1.4	280
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur dans l'avenir	5.1.4	280
6.	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.3	45-66
6.1.2	Nouveaux produits	1.3	45-66
6.2	Principaux marchés	1.1.1, 1.1.2 et 1.3	6 ; 13 ; 45-66
6.3	Événements exceptionnels	N/A	
6.4	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.2.3 et 2.1.3	37 ; 77-78
6.5	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	1.3.1, 1.3.2, 1.3.3 et 1.3.4	49 ; 53 ; 58 ; 62
7.	Organigramme		
7.1	Description sommaire du Groupe	1.2.2 et 7.2	34 ; 431-432
7.2	Liste des filiales importantes	5.4.6 (Note 14) et 5.6.4 (Note 12), 7.2	361-367 ; 392 ; 431-432

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisations corporelles importantes	1.2.4	45
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.2.4, 2.1.2, 4.1.3 et 4.3	45 ; 75-76 ; 166 ; 186-211
9.	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière	5.1.4 Section 5.1.4 des DDR 2015 et 2014	277-282
9.2	Résultat d'exploitation	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 Sections 5.1.1, 5.1.2 et 5.1.3 des DDR 2015 et 2014	270-277
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.1, 2.1.1 et 2.1.4	270-282 ; 70-74 ; 81-82
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1	270-282
9.2.3	Stratégie ou facteur ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	5.1 et 2.1.1	270-282 ; 70-74
10.	Trésorerie et capitaux		
10.1	Capitaux de l'émetteur	5.1.4, 5.4.5, 5.4.6 (Notes 8.1 et 10.1) et 5.6.4 (Note 10), 6.6	277 ; 288 ; 334-350 ; 355-356 ; 389 ; 417-426
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.1.4, 5.4.4, 5.4.6 (Note 11) et 5.6.3	278-280 ; 287 ; 357-359 ; 373
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	2.1.4, 5.1.4 et 5.4.6 (Notes 8.1, 8.3)	81-84 ; 278-280 ; 334-350 ; 351-352
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	2.1.4, 5.4.6 (Note 8.3.2) et 5.6.4 (Note 6.2.4)	81-84 ; 351-352 ; 384
10.5	Sources de financement attendues	2.1.4, 5.2 et 5.4.6 (Note 8.3.2)	81-84 ; 283 ; 351-352
11.	Recherche et Développement, brevets et licences	1.2.3, 4.2, 5.4.6 (Notes 4.5.1 et 6.2) 1.2.3, 4.2, 5.4.6 (Notes 4.5.1 et 6.2) du DDR 2015 1.3.5, 4.2, 5.4.6 (Notes 4.5.2 et 6.2) du DDR 2014	37 ; 170-185 ; 306-307 ; 325-326
12.	Information sur les tendances		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	5.2	283
12.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.1.3 et 5.3	18-19 ; 283
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice		
13.1	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	N/A	
13.2	Rapport élaboré par les contrôleurs légaux	N/A	
13.3	Élaboration de la prévision ou de l'estimation	N/A	
13.4	Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	N/A	
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1	Composition - déclarations	3.1, 3.2.1, 3.2.2 et 3.2.3	94-95 ; 96-116 ; 116-129 ; 130-131
14.2	Conflits d'intérêts	3.2.3	130-131
15.	Rémunération et avantages		
15.1	Rémunérations et avantages en nature	3.3 et 5.4.6 (Note 5.5)	138-158 ; 323
15.2	Retraites et autres avantages	3.3 et 5.4.6 (Note 5.5)	138-158 ; 323

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	3.2.1	96-116
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	3.2.3	130
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	3.2.2	116-129
16.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.2.4 et 7.1.3	131 ; 428
17.	Salariés		
17.1	Nombre de salariés	1.2.4 et 4.4.1 1.2.4 et 4.4.1 du DDR 2015 et 1.3.6 et 4.4.2 du DDR 2014	45 ; 212
17.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	3.2.5, 3.3 et 6.4.5	132-133 ; 138-158 ; 412
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	4.4.3 et 6.4.5	229 ; 412
18.	Principaux actionnaires		
18.1	Identification des principaux actionnaires	6.4	406-412
18.2	Existence de droits de vote différents	6.4.2 et 7.1.11	406-407 ; 430
18.3	Contrôle de l'émetteur	6.4.2	406-412
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6.6.5	424
19.	Opérations avec des apparentés	5.4.6 (Notes 4.5.3.4 et 5.5), 5.7 et 6.6.6 5.4.6 (Notes 4.5.3.4 et 5.5), 5.7 et 6.6.6 du DDR 2015 5.4.6 (Note 4.5.3.4 et 5.5), 5.7 et 6.6.6 du DDR 2014	310-311 ; 323 ; 395-398 ; 426
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1	Informations financières historiques	5.4 5.4 du DDR 2015 5.4 du DDR 2014	284-367
20.2	Informations financières pro forma	N/A	
20.3	États financiers	5.6 5.6 du DDR 2015 5.6 du DDR 2014	371-393
20.4	Vérifications des informations financières historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	5.4.7 et 5.6.5 5.4.7 et 5.6.5 du DDR 2015 5.4.7 et 5.6.5 du DDR 2014	368-369 ; 394
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	5.7 et 2.4 5.7 et 3.5 du DDR 2015 5.7 et 3.5 du DDR 2014	395-398 ; 92
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A	
20.5	Date des dernières informations financières	31/12/2016	
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles	N/A	
20.6.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
20.7	Politique de distribution des dividendes	7.1.8	429
20.7.1	Montant des dividendes	6.3	405
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1.3, 5.4.6 (Notes 4.6.2 et 7)	77-80 ; 311-312 ; 333
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.2 et 5.4.6 (Note 13) et 5.6.4 (Note 13)	283 ; 360 ; 393

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
21.	Informations complémentaires		
21.1	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit	5.4.6 (Note 10.1), 6.4.2 et 6.6.1	355-356 ; 406-411 ; 417
21.1.2	Actions non représentatives du capital	6.6.4	424
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	6.5.2	414
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.6.3	420-423
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	6.6.2	418-419
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	6.6.5	424-425
21.1.7	Historique du capital social	6.6.1	417
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	7.1.5	428
21.2.2	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2.1 et 3.2.2	96-101 ; 116-129
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.8, 7.1.9 et 7.1.11	429 ; 430
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	7.1.12	430
21.2.5	Description des conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires sont convoquées	7.1.10	429
21.2.6	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	6.6.6	426
21.2.7	Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	6.6.5	424-425
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	7.1.12	430
22.	Contrats importants	7.3	433-434
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A	
23.2	Informations provenant d'une tierce partie	N/A	
24.	Documents accessibles au public	7.5	438
25.	Informations sur les participations	1.2.2, 5.4.6 (Notes 2.2, 4.5.3 et 14), 5.6.4 (Note 12) et 7.2	34 ; 295-299 ; 308-311 ; 361-367 ; 392 ; 431-432

8.1.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Rapport financier annuel	Chapitres/Sections	Pages
1. Comptes annuels	5.6	371-393
2. Comptes consolidés	5.4	284-367
3. Rapport de gestion (Code monétaire et financier)		
Article L. 225-100 du Code de commerce		
■ Analyse de l'évolution des affaires	5.1.1 et 5.1.3	270-273 ; 276-277
■ Analyse des résultats	5.1.2, 5.1.3 et 5.5	274-277 ; 370
■ Analyse de la situation financière	5.1.4	277-282
■ Principaux risques et incertitudes	2.1	70-85
■ Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	6.6.2	418-419
Article L. 225-100-3 du Code de commerce		
■ Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.6.6	426
Article L. 225-211 du Code de commerce		
■ Rachats par la Société de ses propres actions	6.5	413-416
4. Attestation du responsable du Rapport financier annuel	7.7.2	440
5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.6.5	394
6. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.4.7	368-369
7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	5.7	395-398
8. Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L. 225-37 du Code de commerce)	3.2 et 2.3	96-137 ; 85-91
9. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil	2.4	92

8.1.3 Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce

Rapport de gestion Code de commerce		Chapitres/Sections	Pages
Compte rendu d'activité			
1.	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	5.5	370
2.	Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	5.1	270-282
3.	Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	1.1.1	6-8
4.	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	5.1	270-282
5.	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	5.2	283
6.	Évolution et perspectives d'avenir	5.3	283
7.	Activités en matière de Recherche et de Développement	1.2.3 et 4.2	37 ; 170-185
8.	Délais de paiement des dettes fournisseurs	5.5	370
9.	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	5.4.6 (Note 1) et 5.6.4 (Note 2)	290-292
10.	Description des principaux risques et incertitudes	2.1	70-84
11.	Informations sur les installations classées en catégorie Seveso seuil haut	N/A	
12.	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	5.4.6 (Notes 8.1, 8.2 et 8.3)	334-352
13.	Investissements au cours des trois derniers exercices	5.1.4	280-281
14.	Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.1.4, 5.4.6 (Notes 2.2)	280 ; 295-298
Responsabilité environnementale, sociale et sociétale			
15.	Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences environnementales, sociales et sociétales de son activité et Rapport de l'organisme tiers indépendant	4	160-267
16.	Indicateurs clés en matière environnementale, sociale et sociétale	4.7	261-264
Gouvernance			
17.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	3.2.1	96-116
18.	Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	3.3	138-158
19.	Distinction des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères de calcul	3.3	138-158
20.	Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	3.3.1 et 3.3.3	138-153 ; 155-157
21.	Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	3.3.1 et 3.3.3	138-153 ; 155-157
22.	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	6.4.4	412

Rapport de gestion Code de commerce		Chapitres/Sections	Pages
Actionnariat et capital			
23.	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	6.4 et 6.6.1	406-412 ; 417
24.	État de la participation des salariés au capital social	6.4.5	412
25.	Rachat et revente par la Société de ses propres actions	6.5	413-416
26.	Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	5.4.6 (Note 14), 5.6.4 (Note 12)	361-367 392
27.	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	
28.	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	6.3	405
29.	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.6.6	426
Autres informations			
30.	Dépenses somptuaires	5.5	370
31.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.8.1	399
32.	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2.1.3	80
33.	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	3.2.5, 3.3.4 et 6.6.3	132-133 ; 158 ; 420-423
34.	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	3.2.5, 3.3.4 et 6.6.3	132-133 ; 158 ; 420-423
35.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	6.6.2	418-419
36.	Prêts aux entreprises externes au groupe	N/A	N/A
37.	Liste des succursales existantes	5.4.6 (Note 14)	361-367

8.2 Glossaires

8.2.1 Glossaire financier

Cash flow libre	Correspond aux flux nets de trésorerie des activités opérationnelles, après neutralisation de la variation des cessions de créances commerciales non récurrentes, et après prise en compte des acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.
Cash flow net	Correspond au <i>cash flow</i> libre après prise en compte (i) des flux d'investissement relatifs aux acquisitions et cessions de participations et à la variation de certains éléments inscrits en actifs financiers non courants, (ii) des flux sur opérations de financement relatifs aux dividendes versés, aux ventes (rachats) d'actions propres, aux intérêts financiers versés et reçus, et aux rachats de participations sans prise de contrôle et (iii) de la variation des cessions de créances commerciales non récurrentes.
EBITDA	Correspond (i) à la marge opérationnelle avant amortissements, pertes de valeur (comprises dans la marge opérationnelle) et effet des subventions publiques sur actifs non courants, et (ii) aux dividendes nets reçus des sociétés mises en équivalence.
Endettement financier net	Comprend l'ensemble des dettes financières à long terme, les dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, les crédits à court terme et découverts bancaires sous déduction des prêts et autres actifs financiers à long terme, de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la juste valeur des instruments dérivés sur risque de change et sur risque de taux associés à l'un de ces éléments.
Marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	Correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges.
Prises de commandes	Correspondent aux commandes matérialisant l'attribution des marchés à Valeo (y compris joint-ventures dans lesquelles la participation est d'au moins 50 %) par des constructeurs sur la période et valorisées sur la base des meilleures estimations raisonnables de Valeo en termes de volumes, prix de vente et durée de vie. Les éventuelles annulations de commandes sont également prises en compte. Agrégat non audité.
Résultat net part du Groupe hors éléments non récurrents	Correspond au résultat net part du Groupe retraité des autres produits et charges nets d'impôts et des produits et charges non récurrents nets d'impôts inclus dans la marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence.
ROA	Où la rentabilité des actifs, correspond au résultat opérationnel rapporté aux capitaux employés (y compris la participation dans les sociétés mises en équivalence) <i>goodwill</i> inclus.
ROCE	Où la rentabilité des capitaux employés, correspond à la marge opérationnelle (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) rapportée aux capitaux employés (y compris la participation dans les sociétés mises en équivalence) hors <i>goodwill</i> .

8.2.2 Glossaire développement durable

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (France) : établissement public participant à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'énergie et de protection de l'environnement. www.ademe.fr
CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i> : Organisation à but non lucratif indépendante visant à impulser une dynamique de réduction des gaz à effet de serre des entreprises et des villes par la collecte des données environnementales et l'analyse de leurs politiques en matière d'empreinte carbone. www.cdproject.net
CMR	Substance Cancérigène, Mutagène et toxique pour la Reproduction.
COV	Composé organique volatil : les COVs sont composés de carbone, d'oxygène et d'hydrogène et peuvent facilement se trouver sous forme gazeuse dans l'atmosphère.
Directive VHU	Directive européenne n° 2000/53 du 18 septembre 2000 relative aux Véhicules Hors d'Usage visant à prévenir la fin de vie de ces déchets en imposant notamment des mesures de prévention, de collecte, de traitement et de valorisation.
FTSE4Good	Indice de notation extra-financière. http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good
GES	Gaz à effet de serre : composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre contribuant à l'effet de serre.
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i> : organisation à but non lucratif ayant comme mission de développer les directives applicables mondialement en matière de politiques et de reporting de développement durable des entreprises. www.globalreporting.org
ISO 14001	Norme internationale de système de management de l'environnement.
ISO 50001	Norme internationale de système de management de l'énergie.
Natura 2000	Ensemble de sites naturels européens, terrestres et marins, identifiés pour la rareté ou la fragilité des espèces sauvages, animales ou végétales, et de leurs habitats. http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Natura-2000,2414-.html
Oekom-Research	Agence de notation extra-financière. www.oekom-research.com
OHSAS 18001	Norme internationale de système de management de la santé et sécurité au travail.
Open Innovation	<i>Open Innovation</i> ou Innovation Ouverte, désigne une démarche d'innovation visant à tirer le meilleur profit de l'écosystème entourant l'entreprise et s'appuyant principalement sur la collaboration entre différents acteurs (organismes publics, entreprises privées, académiques et recherche, <i>start-up</i> innovantes, etc.).
QRQC	« Quick Response Quality Control » : méthode de résolution des problèmes en quatre étapes : Détection, Communication, Analyse et Vérification.
Règlement REACH	Règlement européen n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 sur l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des produits chimiques au sein de l'Union européenne (<i>Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals</i>).
RobecoSAM	RobecoSAM (Sustainable Asset Management) : gestionnaire d'actif spécialisé dans l'investissement durable et dans l'analyse des performances extra-financières des entreprises (environnementale, sociale, gouvernance, etc.). La qualité de l'analyse produite l'a conduit à créer et gérer conjointement avec Standards and Poors les « Indices Durables du Dow Jones » (« Dow Jones Sustainability Indexes »), famille d'indices évaluant la performance durable des 2 500 plus grandes entreprises classées dans le <i>Dow Jones Global Total Stock Market Index</i> . www.sustainability-index.com
SAE International	Society of Automotive Engineers International, association américaine d'ingénieurs automobile. Comme la VDA (ci-dessous), cet organisme a défini six niveaux de conduite automatisée allant de 0 (pas d'automatisation, le conducteur fait tout) à 5 (totalement automatisée, le conducteur se laisse conduire). Les niveaux 3 et 4 correspondent respectivement à la conduite automatisée conditionnelle (<i>conditional automation</i>) et l'automatisation élevée (<i>high automation</i>).
Seveso	La directive européenne Seveso impose aux états membres de l'Union européenne d'identifier les sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs. Les entreprises sont classées « Seveso » en fonction des quantités et des types de produits dangereux présents sur site.
Sustainalytics	Agence de notation et de recherche extra-financières reconnue mondialement et spécialisée dans l'analyse des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises. www.sustainalytics.com
VDA	Verband der Automobilindustrie, association allemande de l'industrie automobile. Comme la SAE International (ci-dessus), cet organisme a défini 6 niveaux de conduite automatisée allant de 0 (pas d'automatisation, le conducteur fait tout) à 5 (totalement automatisée, le conducteur se laisse conduire). Les niveaux 3 et 4 correspondent respectivement à la conduite hautement automatisée (<i>highly automated</i>) et totalement automatisée (<i>fully automated</i>).
ZNIEFF	Zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique : programme d'inventaire visant la connaissance permanente aussi exhaustive que possible des espaces naturels, terrestres et marins, dont l'intérêt repose soit sur l'équilibre et la richesse de l'écosystème, soit sur la présence d'espèces de plantes ou d'animaux rares et menacées.

Déclaration « Safe Harbor »

Les déclarations contenues dans ce Document de référence, qui ne sont pas des faits historiques, sont des « Déclarations Prospectives » (« Forward Looking Statements »). Elles comprennent des projections et des estimations ainsi que les hypothèses sur lesquelles celles-ci reposent, des déclarations portant sur des projets, des objectifs, des intentions et des attentes concernant des résultats financiers, des événements, des opérations, des services futurs, le développement de produits et leur potentiel ou les performances futures. Bien que la direction de Valeo estime que ces Déclarations Prospectives sont raisonnables à la date de publication du présent Document de référence, les investisseurs sont alertés sur le fait que ces Déclarations Prospectives sont soumises à de nombreux éléments, risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement hors du contrôle de Valeo, qui peuvent impliquer que les résultats et événements effectivement réalisés diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés ou prévus dans les Déclarations Prospectives. De tels éléments sont, entre autres, la capacité de l'entreprise à générer des économies ou des productivités pour compenser des réductions de prix négociées ou imposées. Les risques et incertitudes auxquels est exposé Valeo comprennent notamment les risques liés aux enquêtes des autorités de la concurrence tels qu'identifiés dans le présent Document de référence et ceux afférents aux actions judiciaires qui pourraient être consécutives à de telles enquêtes, les risques liés au métier d'équipementier automobile et au développement de nouveaux produits, les risques liés à l'environnement économique prévalant au niveau régional ou mondial, les risques industriels et environnementaux ainsi que les risques et incertitudes développés ou identifiés dans les documents publics déposés par Valeo auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), y compris ceux énumérés sous la section « Facteurs de Risque » du présent Document de référence.

S'agissant des risques liés aux enquêtes des autorités de la concurrence tels qu'identifiés dans le présent Document de référence et ceux afférents aux actions judiciaires qui pourraient être consécutives à de telles enquêtes, Valeo a comptabilisé une charge de 99 millions d'euros pour couvrir les principaux risques liés à ces procédures et affaires.

La société n'accepte aucune responsabilité pour les analyses émises par des analystes ou pour toute autre information préparée par des tiers, éventuellement mentionnées dans ce Document de référence. Valeo n'entend pas étudier, et ne confirmera pas, les estimations des analystes et ne prend aucun engagement de mettre à jour les Déclarations Prospectives afin d'intégrer tous événements ou circonstances qui interviendraient postérieurement à la publication du présent Document de référence.

Conception et réalisation : **côtécorp.** Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : Mario Fourmy, Benjamin Hénon, Julien Marie, Jean-Christophe Marmara,
Vladimir Petrochenko, Gérard Uféras, Wojciech Wandzel, L'œil du Diaph, Thinkstock by Getty Images - DR

VALEO

Société anonyme au capital de 239 143 131 euros
552 030 967 RCS Paris
43, rue Bayen – 75848 Paris Cedex 17 – France
Tél. : 33 (0) 1 40 55 20 20
Fax : 33 (0) 1 40 55 21 71
www.valeo.com

Relations avec les investisseurs institutionnels

Thierry Lacorre

Directeur des Relations financières

Valeo

43, rue Bayen – 75848 Paris Cedex 17 – France
Tél. : + 33 (0) 1 40 55 37 93
Fax : + 33 (0) 1 40 55 20 40
E-mail : thierry.lacorre@valeo.com

Relations avec les actionnaires individuels

Valeo

43, rue Bayen – 75848 Paris Cedex 17 – France
Tél. : + 33 (0) 800 814 045
(Numéro vert – appel gratuit depuis un poste fixe en France)
Fax : + 33 (0) 1 40 55 20 40
E-mail : valeo@relations-actionnaires.com



Pour retrouver les informations
investisseurs et actionnaires

