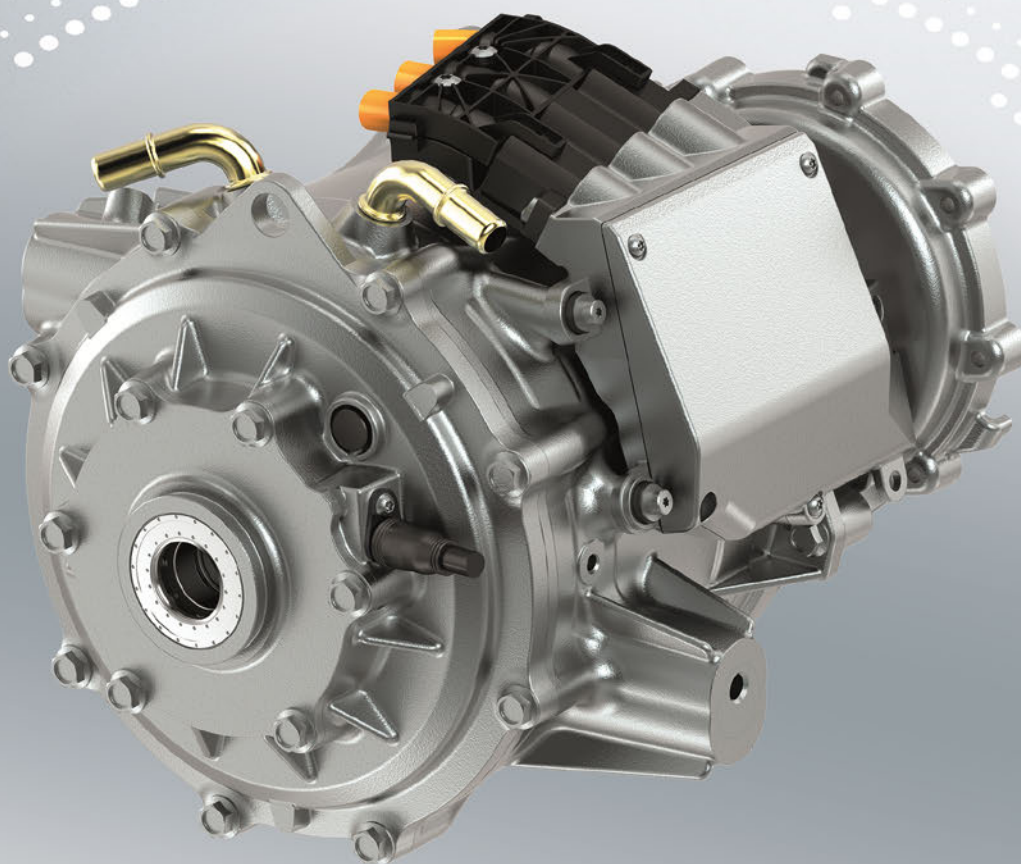




DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

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

Moteur synchrone à aimant permanent (85kW)
Technologie Valeo Siemens eAutomotive

*Des technologies intelligentes pour des voitures toujours plus intelligentes

SMART TECHNOLOGY FOR SMARTER CARS*



SOMMAIRE



RAPPORT INTÉGRÉ DE VALEO

Message de Jacques Aschenbroich	4
Chiffres clés 2017	6
Tendances	10
Stratégie	14
Gouvernance	28
Glossaire	36

1 — PRÉSENTATION DE VALEO

1.1 Historique et évolution du Groupe	38
1.2 Distinctions	39
1.3 Description générale	41
1.4 Organisation opérationnelle	42
1.5 Empreinte géographique et industrielle	62
1.6 L'organisation fonctionnelle	63

2 — RISQUES ET CONTRÔLE

2.1 Facteurs de risques RFA	72
2.2 Assurances et couverture des risques	86
2.3 Contrôle interne et gestion des risques RFA	86

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

3 — GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE **RFA** 93

3.1 Les organes de direction	94
3.2 Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	96
3.3 Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe	142

4 — DÉVELOPPEMENT DURABLE 167

Entretien avec Jacques Aschenbroich	168
4.1 Valeo et le développement durable : stratégie, politique et organisation	170
4.2 Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations	181
4.3 Gestion et performance environnementale des sites Valeo	198
4.4 Valeo et ses collaborateurs	220
4.5 Engagement sociétal	239
4.6 Éléments méthodologiques et référentiels internationaux	253
4.7 Synthèse de la Recherche et Développement, de la performance environnementale et sociale RFA	263
4.8 Glossaire développement durable	267
4.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	268

5 — INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 271

5.1 Analyse des résultats consolidés 2017 RFA	272
5.2 Événements postérieurs à la clôture	284
5.3 Tendances et perspectives	285
5.4 Comptes consolidés 2017 RFA	286
5.5 Analyse des résultats de la société Valeo RFA	381
5.6 Comptes annuels 2017 RFA	383
5.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	409
5.8. Autres informations financières et comptables	411

6 — CAPITAL ET ACTIONNARIAT 413

6.1 Données boursières	414
6.2 Relations avec la communauté financière	415
6.3 Dividendes distribués	417
6.4 Actionnariat	417
6.5 Programme de rachat d'actions RFA	425
6.6 Informations complémentaires concernant le capital	428

7 — INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 433

7.1 Principales dispositions légales et statutaires	434
7.2 Information sur les filiales et participations	436
7.3 Contrats importants	438
7.4 Documents accessibles au public	439
7.5 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	440
7.6 Personne responsable du Document de référence RFA	441

8 — ANNEXES 443

8.1 Tables de concordance	444

DÉCLARATION « SAFE HARBOR »	450

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017



RAPPORT INTÉGRÉ

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF) le 29 mars 2018, 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 2016 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 24 mars 2017 sous le n° D.17-0226.
- 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 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 2015 sous le n° D.16-0211.



111 600

COLLABORATEURS



33

PAYS
D'IMPLANTATION



15

PLATES-FORMES DE
DISTRIBUTION



20

CENTRES DE
RECHERCHE



35

CENTRES DE
DÉVELOPPEMENT



184

SITES DE
PRODUCTION

OPÉRATIONS

STRATÉGIQUES EN 2017

- Prise de contrôle d'**Ichikoh**, leader japonais de l'éclairage
- Acquisition de **FTE automotive**, leader dans la production d'actionneurs hydrauliques pour transmissions automatiques
- Création de **Valeo-Kaptec**, leader mondial dans le domaine des convertisseurs de couple pour transmissions automatiques

REPÈRES 2017

1,9 Md €

Effort brut
de R&D

27,6 Mds €

Prises de commandes
enregistrées par le groupe
Valeo dont **50%** issues
de produits innovants

+ 6,1 Mds €

Commandes enregistrées par
Valeo Siemens eAutomotive,
acteur majeur du véhicule
hybride et électrique

18,6 Mds €

Chiffre d'affaires

SOMMAIRE

Rapport intégré de Valeo

	Message de Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général	4
	Innovation technologique, croissance et performance financière	5
	CHIFFRES CLÉS 2017	6
	Activité et résultats	6
	Cash flow et structure financière	8
	Autres indicateurs de rentabilité	9
	Indicateurs extra-financiers	9
	TENDANCES	10
	Au sein d'un monde en mutation, le secteur automobile connaît de profondes révolutions : électrification, voiture autonome et mobilité digitale	10
	Des réglementations de plus en plus contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique	10
	Un monde aux multiples transformations	11
	Les trois révolutions technologiques du marché automobile...	12
	... accélèrent en Asie, premier marché mondial	13
	STRATÉGIE	14
	Le nouveau Valeo : plus technologique, plus innovant, plus dynamique et plus rentable	14
	Les trois révolutions de l'automobile, nouvelles opportunités de croissance pour Valeo	14
	L'innovation : l'ADN de Valeo	15
	Une accélération des prises de commandes, vecteur de la future croissance organique de Valeo	16
	Une gestion proactive de son portefeuille d'activités	17
	Une présence renforcée en Asie et auprès des clients asiatiques	19
	Un plan stratégique à moyen terme fondé sur l'innovation et la croissance organique	20
	Une croissance durable	22
	Le modèle de création de valeur de Valeo	24
	Une création de valeur partagée avec les parties prenantes	26
	GOVERNANCE	28
	Une gouvernance solide au service de la stratégie	28
	Le Conseil d'administration en soutien de la stratégie du Groupe	28
	Quatre Comités au sein du Conseil d'administration	30
	Le Comité opérationnel pour la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe	31
	Une rémunération équilibrée pour soutenir une création de valeur à court et à long terme	32
	La gestion des risques, un enjeu majeur pour Valeo	34
	Le respect rigoureux des principes d'éthique et de conformité	35
	Glossaire financier	36



« EXCELLENT
POSITIONNEMENT
DE VALEO SUR
LES MARCHÉS [...]
DE LA VOITURE
HYBRIDE ET
ÉLECTRIQUE ET
DE LA VOITURE
AUTONOME »

JACQUES ASCHENBROICH

— INNOVATION TECHNOLOGIQUE, CROISSANCE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE

2017, UNE ANNÉE SOLIDE DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE COMPLEXE

Les très bons résultats de Valeo en 2017 démontrent, une fois encore, la pertinence de notre modèle de croissance et je tiens à remercier les équipes de Valeo pour leur engagement et leur professionnalisme.

Ces résultats ont été obtenus dans un environnement économique plus complexe. En effet, l'année 2017 a été marquée en particulier par la hausse de l'euro et du prix des matières premières. Dans ce contexte, notre chiffre d'affaires enregistre une croissance de 12 % et notre chiffre d'affaires première monte s'inscrit en hausse de 7 % à périmètre et taux de change constants ⁽¹⁾, soit une performance supérieure de 5 points à celle de la production automobile mondiale. Cette croissance s'accompagne d'une progression de 15 % de notre marge brute, d'une hausse de 11 % de notre marge opérationnelle ⁽²⁾ et d'une amélioration de 8 % de notre résultat net hors élément exceptionnel ⁽³⁾.

Le périmètre de Valeo a par ailleurs profondément évolué : nous sommes heureux d'avoir accueilli au sein du Groupe, au début de l'année 2017, les équipes d'Ichikoh. L'intégration de cette société est un succès au regard des résultats 2017, meilleurs que prévu. Ensuite, l'acquisition de FTE automotive et la création de Valeo-Kapec sont intervenues en fin d'exercice.

L'année 2017 a également été marquée par le niveau très élevé de nos prises de commandes. Le Groupe continue ainsi à investir dans les grandes tendances de l'industrie automobile : l'électrification

de la chaîne de traction et la voiture autonome. Nos prises de commandes ⁽⁴⁾ ont atteint ainsi un nouveau record à 27,6 milliards d'euros, soit une hausse de 17 % par rapport à 2016. 50 % de ces prises de commandes sont composés de produits innovants ⁽⁵⁾. À ces prises de commandes s'ajoutent celles enregistrées par la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive, spécialisée dans les technologies de propulsion électrique haute tension, qui s'élèvent à 6,1 milliards d'euros en 2017 et à 10 milliards d'euros cumulés à fin février 2018 avec un profil équilibré entre l'Europe et la Chine. Ces succès commerciaux témoignent, une nouvelle fois, de l'excellent positionnement de Valeo sur les marchés en forte croissance de la voiture hybride et électrique et de la voiture autonome et justifient nos investissements soutenus en R&D et en capacités de production.

Sur la base de ces excellents 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 34 %, en légère hausse de 2 points.

DES PERSPECTIVES DE FORTE CROISSANCE DANS LES DOMAINES DE LA VOITURE HYBRIDE ET ÉLECTRIQUE ET DE LA VOITURE AUTONOME

En 2018, nous devrions connaître une nouvelle année de forte croissance de notre chiffre d'affaires, de l'ordre de 8 % ⁽⁶⁾. Notre chiffre d'affaires première monte devrait, quant à lui, afficher une croissance à périmètre et taux de change constants ⁽¹⁾

de l'ordre de 5 %, avec une accélération attendue au second semestre, anticipant une croissance à deux chiffres en 2019.

Cette croissance devrait nous permettre, en 2018, de réaliser une marge opérationnelle ⁽⁷⁾ du même ordre de grandeur que celle enregistrée en 2017, malgré la hausse récente des prix des matières premières et de l'euro.

Par ailleurs, la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive, qui supporte les dépenses nécessaires à la fois au développement des projets issus de ses prises de commandes très importantes et à la mise en place d'une organisation destinée à faire face à sa croissance future très rapide, contribuera, de façon temporaire et légèrement négative, aux résultats de Valeo ⁽⁸⁾.

À l'horizon 2022, les succès commerciaux enregistrés par Valeo Siemens eAutomotive dans le domaine de la voiture hybride et électrique haute tension devraient lui permettre de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros et d'enregistrer une marge ⁽⁹⁾ du même ordre de grandeur que celle de Valeo.

Valeo connaît trois révolutions technologiques : l'électrification, la voiture autonome et la mobilité digitale. Grâce à son excellent positionnement sur chacune de ces trois révolutions, Valeo est devenue une valeur de croissance. Croissance et rentabilité resteront les maîtres-mots de notre stratégie, tout en renforçant, bien sûr, notre engagement pour le développement durable.

Le 29 mars 2018



(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

(2) Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 36.

(3) Résultat net part du Groupe (cf. Glossaire financier, page 36), hors une charge non récurrente de 117 millions d'euros liée à la diminution de la valeur des actifs d'impôts différés, proportionnelle à la baisse du taux d'imposition sur les sociétés aux États-Unis.

(4) Cf. Glossaire financier, page 36, hors Valeo Siemens eAutomotive.

(5) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kapec.

(6) Sur la base d'une hypothèse de croissance de la production automobile mondiale de 1,5 % et de prix des matières premières et des taux de change en ligne avec les niveaux actuels.

(7) Marge opérationnelle, en % du chiffre d'affaires, hors quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence.

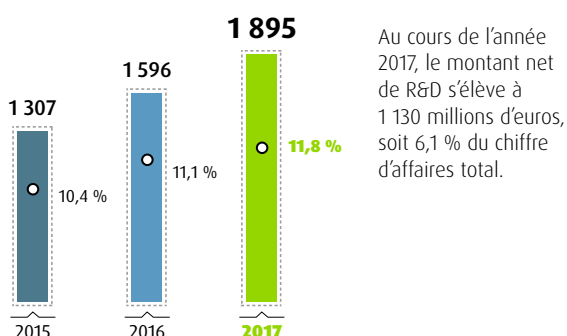
(8) De ce fait, la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » aura un impact de l'ordre de - 0,2 point sur le compte de résultat de Valeo en 2018.

(9) Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires) ; cf. Glossaire financier, page 36.

Activité et résultats

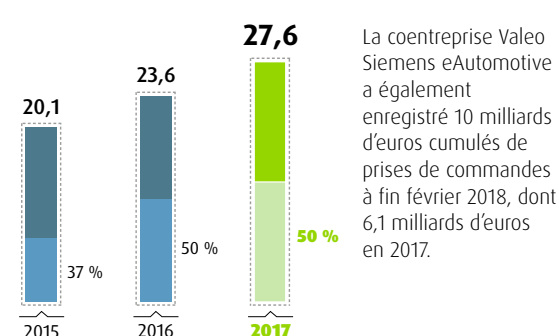
EFFORT BRUT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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



PRISES DE COMMANDES ⁽¹⁾

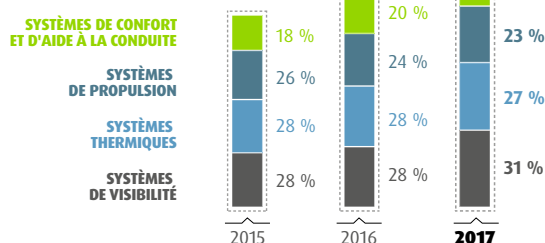
En milliards d'euros et part des produits et systèmes innovants ⁽²⁾



CHIFFRE D'AFFAIRES

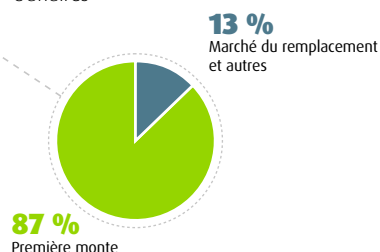
MONTANT TOTAL ET RÉPARTITION PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

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



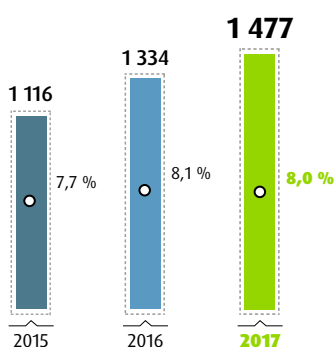
PAR RÉSEAU DE DISTRIBUTION

En % du chiffre d'affaires



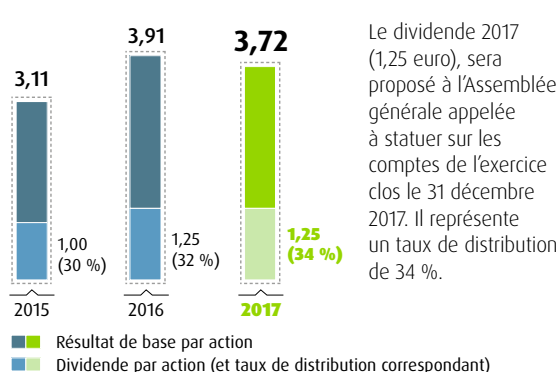
MARGE OPÉRATIONNELLE

Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ⁽³⁾
En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires



RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION ET DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



(1) Prises de commandes du groupe Valeo (cf. Glossaire financier, page 36), hors Valeo Siemens eAutomotive.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

(3) Cf. Glossaire financier, page 36.

Performance par rapport à la production automobile

CROISSANCE ET RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PREMIÈRE MONTE PAR RÉGION DE DESTINATION

À périmètre et taux de change constants *



MONDE

Chiffre d'affaires
1^{re} monte
+ 7 %

Surperformance + 5 pts

Surperformance + 8 pts

Chiffre d'affaires
1^{re} monte
+ 4 %

**AMÉRIQUE
DU NORD**
20 % du CA**

Surperformance + 3 pts

Chiffre d'affaires
1^{re} monte
+ 6 %

EUROPE
(incluant l'Afrique)
47 % du CA**

Surperformance 0 pt

Chiffre d'affaires
1^{re} monte
+ 4 %

ASIE
hors Chine
(incluant le Moyen-Orient
et l'Océanie)
16 % du CA**

CHINE

15 % du CA**

Chiffre d'affaires
1^{re} monte
+ 17 %

Surperformance + 15 pts

**AMÉRIQUE
DU SUD**
2 % du CA**

Chiffre d'affaires
1^{re} monte
+ 16 %

Sousperformance - 6 pts

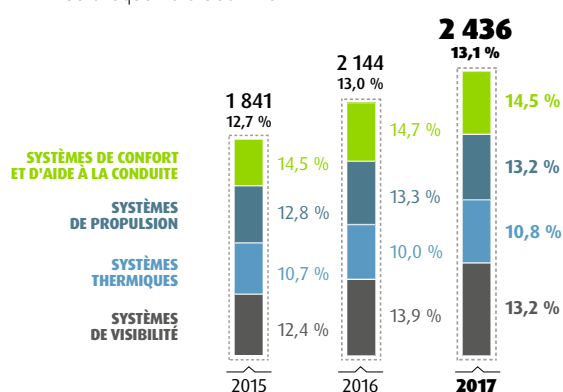
* Cf. Glossaire financier, page 36 ; les variations des taux de change de l'exercice et les changements de périmètre du Groupe sont décrits au Chapitre 5 du Document de référence 2017, section 5.1.1, « Croissance du chiffre d'affaires », page 273.

** Chiffre d'affaires première monte par destination.

Cash flow et structure financière

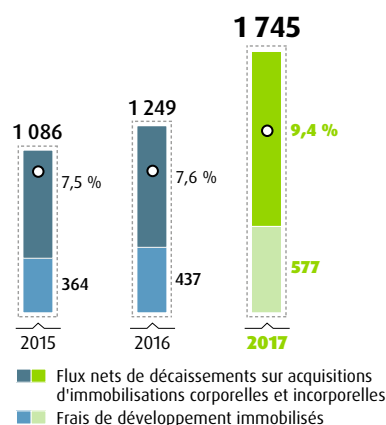
EBITDA ⁽¹⁾ TOTAL ET PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires de chaque Pôle d'activité



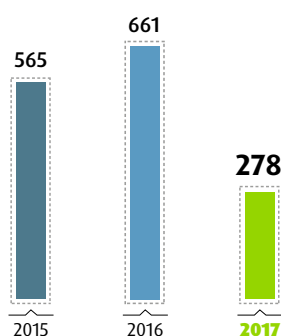
FLUX D'INVESTISSEMENT

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



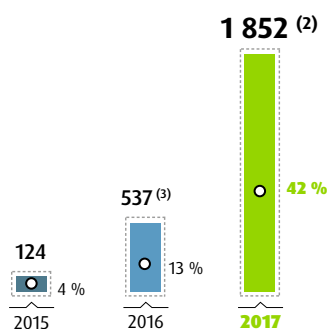
CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾

En millions d'euros



ENDETTEMENT FINANCIER NET

En millions d'euros et en % des capitaux propres consolidés attribuables aux actionnaires de la Société



(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

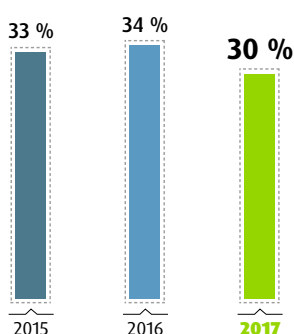
(2) Il convient de noter que, durant l'année 2017, Valeo a réalisé les opérations de croissance externe suivantes : prise de contrôle d'Ichikoh, création de Valeo-Kapec et acquisition de FTE automotive.

(3) Le montant de l'endettement financier net a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros.

Autres indicateurs de rentabilité

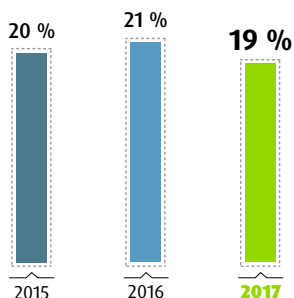
ROCE ⁽¹⁾

(Return on Capital Employed)



ROA ⁽¹⁾

(Return on Assets)



(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

(2) Le tableau de bord synthétique de la performance extra-financière du Groupe est présenté dans la section « Une croissance durable » du présent Rapport intégré, page 23.

(3) Calcul TF1 : nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures de travail réalisées au cours de l'année.

(4) En conformité avec le Code AFEP-MEDEF l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans ce calcul.

(5) Pourcentage excluant l'administrateur représentant les salariés conformément au Décret n° 2017-1781 du 27 décembre 2017 relatif à l'égal accès des femmes et des hommes aux conseils d'administration des établissements et organismes.

Indicateurs extra-financiers ⁽²⁾



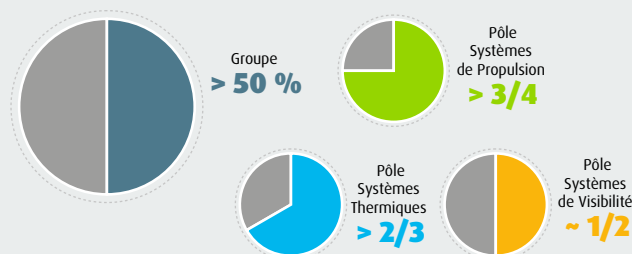
ROBECOSAM
Sustainability Award
Bronze Class 2018

UNE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE
reconnue par les indices DJSI World et Europe

ENVIRONNEMENT - INNOVATION

CONTRIBUTION À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

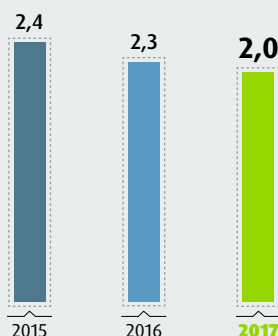
% du chiffre d'affaires première monte total de l'exercice 2017 et par Pôle d'activité issus de produits contribuant à la réduction des émissions de CO₂



Note : Part non significative pour le Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite

SOCIAL - SOCIÉTAL

TAUX DE FRÉQUENCE (TF1 ⁽³⁾) DES ACCIDENTS DU TRAVAIL



GOUVERNANCE

7

RÉUNIONS DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION AU COURS
DE L'EXERCICE 2017

92 %

DES ADMINISTRATEURS SONT
INDÉPENDANTS ⁽⁴⁾

93 %

TAUX MOYEN
DE PRÉSENCE EFFECTIVE

42 %

DES MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION SONT DES FEMMES ⁽⁵⁾

Au sein d'un monde en mutation, le secteur automobile connaît de profondes révolutions : électrification, voiture autonome et mobilité digitale

De nouvelles dynamiques démographiques, sociétales, environnementales et technologiques créent 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 pour l'industrie automobile ⁽¹⁾.



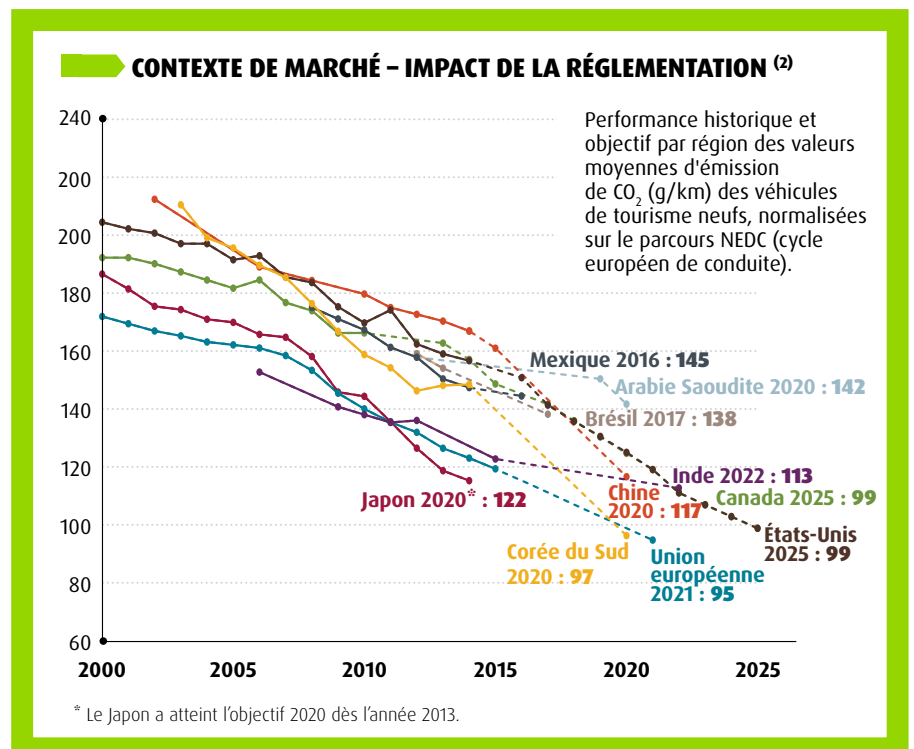
Des réglementations de plus en plus contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique

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

Partout dans le monde, les villes se positionnent également comme de nouveaux régulateurs. Elles adaptent l'infrastructure urbaine et encouragent de nouveaux comportements de mobilité grâce à des réglementations coercitives et des mesures incitatives visant à réduire la pollution sonore et atmosphérique (émissions de CO₂, d'oxydes d'azote (NOx) et de particules fines) ainsi que le nombre d'accidents de la circulation.

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

- dans l'Union Européenne, 561 schémas de réglementations d'accès urbains, dont 264 zones à faible émission ont été mis en place par de nombreuses villes ⁽³⁾. Londres (Grande-Bretagne) a instauré huit systèmes d'accès différents tels que les péages urbains et les zones à faible émission, pour inciter les usagers à emprunter les transports urbains ;
- en Asie, la ville de Pékin (Chine) a mis en place une circulation alternée, des quotas de vente des voitures neuves et une interdiction totale de circulation des véhicules les plus polluants les jours de forte pollution ;



- en Amérique du Nord, plusieurs villes telles qu'Atlanta (États-Unis) et Montréal (Canada) ont créé des voies réservées aux véhicules à occupation multiple (*high-occupancy vehicle lanes*) qui favorisent le covoiturage.

Pour l'avenir, certaines villes envisagent de mettre en place des mesures de plus en plus restrictives.

Ainsi, Paris (France), Madrid (Espagne), Athènes (Grèce) et Mexico (Mexique) s'engagent à interdire totalement l'accès aux véhicules à motorisation diesel d'ici à 2025. De même, le centre-ville d'Oslo (Norvège) sera interdit à la circulation des véhicules personnels à partir de 2019.

(1) Cf. Chapitre 4 du Document de référence 2017, section 4.2.1, « De l'analyse des grandes tendances de marché au concept de véhicule de demain », pages 181 à 184.

(2) Source : ICCT (International Council on Clean Transportation) - juillet 2017.

(3) Source : Commission européenne.



La croissance démographique [...] devrait conduire à une augmentation de la part estimée de la population mondiale urbaine, passant de 54 % en 2016 ⁽¹⁾ à 66 % d'ici 2050 ⁽²⁾.

Un monde aux multiples transformations

Changement démographique avec une population croissante et vieillissante

En 2050, la population mondiale devrait atteindre 9,8 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.

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 2016 ⁽¹⁾ 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 et préserver la qualité de l'air.

Apparition de nouvelles classes moyennes

La libéralisation des échanges et la croissance économique font émerger des classes moyennes, notamment en Inde et en Chine, qui devraient constituer un nouveau moteur de croissance pour l'économie 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'importants 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.

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.

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.

Certains consommateurs privilégient dorénavant de plus en plus l'usage et le partage à 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.

(1) Source : Banque Mondiale.

(2) Source : Nations Unies.

Les trois révolutions technologiques du marché automobile...

La pression réglementaire et l'attrait 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. L'industrie automobile s'efforce de développer des véhicules moins polluants, plus confortables et plus sûrs pour les usagers de la route.



Vers l'électrification de la chaîne de traction

La baisse de la demande de véhicules à motorisation diesel et l'obligation pour les constructeurs de se conformer à des réglementations locales, nationales et régionales de plus en plus contraignantes en termes d'émissions de CO₂ entraînent le développement de nouvelles solutions dans le domaine de l'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 vitesses à double embrayage ;
- l'hybridation de moyenne puissance en 48V permettant l'électrification de la chaîne de traction avec un coût compétitif ;
- l'électrification de haute puissance (tension supérieure à 60V) avec des véhicules électriques et hybrides rechargeables, apportant une contribution significative à la réduction des émissions de CO₂ et la possibilité de se déplacer en zéro émission notamment en milieu urbain.



Vers la voiture autonome

À 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 embouteillages, 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 des applications facilitant l'usage des fonctions d'automatisation au sein du véhicule.



Vers la mobilité digitale

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 nouvelles offres de mobilité. Le covoiturage, 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. À l'image de la téléphonie mobile, la connectivité permettra demain l'émergence de nouveaux services. La technologie est mise au service d'une mobilité plus efficace optimisant le temps de transport, le prix et l'accessibilité et permet l'émergence de nouveaux services associés (parking intelligent, gestion de flotte de véhicules, vélo-partage, etc.).

La mobilité digitale repose sur la connectivité croissante des véhicules (communication de véhicule à véhicule et de véhicule à infrastructure).

... accélèrent en Asie, premier marché mondial

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

Depuis 2012, plus de 50 % ⁽¹⁾ des véhicules sont produits en Asie. Avec 28 millions ⁽¹⁾ de véhicules produits en 2017 (soit 29 % de la production automobile mondiale), la Chine est 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

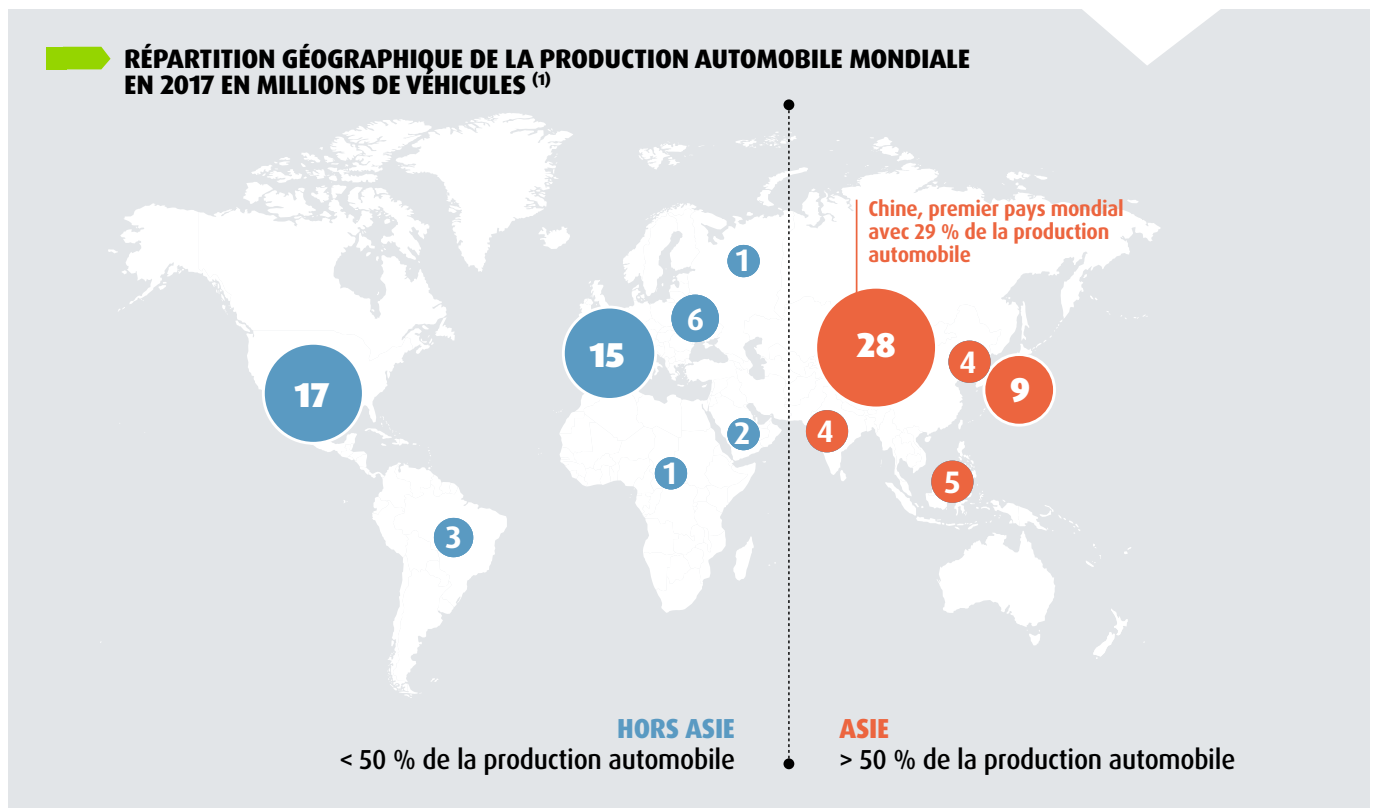
des années à venir au vu des perspectives de croissance économique et des faibles taux d'équipement des ménages de ces pays.

► L'Asie au cœur des trois révolutions technologiques

À ce jour, la Chine est le premier producteur mondial de véhicules électriques. La réglementation relative aux émissions polluantes qui s'appliquera dès 2024 sera la plus restrictive au monde favorisant l'accélération de l'électrification de la chaîne de traction.

Afin d'accélérer le développement de la voiture autonome, de nombreux partenariats et *consortium* technologiques se sont créés en Asie, notamment en Chine, au Japon et en Corée du Sud.

De plus en plus de villes en Asie, telle Singapour, placent la mobilité au cœur de leur stratégie de développement économique, en optimisant et associant les offres de mobilité publiques, privées, partagées et digitales.



La stratégie des plates-formes mondiales renforcée

Le développement de plates-formes mondiales de production automobile où sont désormais assemblés différents véhicules aux composants et systèmes communs, renforce les exigences à l'égard des équipementiers automobile qui doivent disposer d'une empreinte R&D et 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.

(1) Les informations relatives à la production automobile sont issues des données fournies par LMC.

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

Les grandes évolutions technologiques et géographiques décrites précédemment sont les fondements de la stratégie de croissance de Valeo. Celle-ci s'articule autour de deux axes :

- un effort de Recherche et Développement soutenu pour conserver une position de leader 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.

Les trois révolutions de l'automobile, nouvelles opportunités de croissance pour Valeo

Les trois révolutions de l'industrie automobile – l'électrification de la chaîne de traction, la voiture autonome et les nouveaux services de mobilité liés au digital – offrent de nouvelles opportunités de croissance à Valeo en raison de l'augmentation du contenu technologique par véhicule.

■ **L'électrification de la chaîne de traction** s'accélère pour répondre à la nécessité de réduire les émissions de CO₂ et compenser la diminution des ventes de véhicules à motorisation diesel.

Valeo bénéficie d'un positionnement historique sur les technologies électriques :

- 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 ces dernières années de nombreuses prises de commandes de systèmes *mild-hybrid* 48V, affichant une position de leader mondial ⁽¹⁾ dans ce domaine ;
- Valeo a également créé fin 2016 une coentreprise stratégique avec Siemens (Valeo Siemens eAutomotive), leader mondial dans le domaine des systèmes électriques haute tension (au-delà de 60 volts) destinés aux véhicules hybrides rechargeables et électriques.

L'électrification de la chaîne de traction se traduit par ailleurs par de nouvelles opportunités de croissance pour Valeo :

- dans le domaine des systèmes de transmission, l'hybridation des véhicules se traduit par la nécessaire automatisation des boîtes de vitesse ;
- dans le domaine des systèmes thermiques, l'apparition du véhicule électrique et hybride implique la mise en place de systèmes de gestion de la température de la batterie

permettant d'optimiser sa durée de vie ainsi que l'autonomie énergétique du véhicule ;

- dans le domaine des systèmes de visibilité, l'optimisation de la gestion énergétique des fonctions du véhicule s'accompagne notamment de la généralisation de l'éclairage LED.

■ **La demande croissante d'automatisation** du véhicule implique une augmentation du nombre de capteurs et de logiciels embarqués.

Valeo se positionne comme le leader mondial ⁽¹⁾ de l'assistance à la conduite. Disposant du portefeuille de capteurs le plus complet du marché (capteurs à ultrasons, radars, caméras et scanners laser), le Groupe développe de puissants logiciels embarqués.

Afin de répondre aux niveaux d'autonomie les plus élevés, le Groupe dispose d'ores et déjà d'une gamme variée de solutions technologiques permettant entre autres à une voiture de se garer seule ou de rouler de façon automatisée sur autoroute.

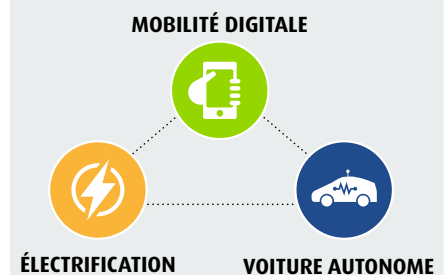
Par ailleurs, le nombre croissant d'informations à disposition du conducteur s'accompagne du besoin de fournir des interfaces homme-machine plus intuitives.

■ **Les besoins d'une mobilité digitale** entraînent la création de nouveaux services, l'arrivée de nouveaux clients et la nécessité d'établir de nouveaux partenariats technologiques.

Valeo se positionne comme un fournisseur technologique reconnu dans le cadre des nouvelles solutions de mobilité intelligente notamment au travers de partenariats et de prises de participation avec les nouveaux acteurs clés de la mobilité et des services comme par exemple :

- Navya, entreprise spécialisée dans la conception de navettes électriques, 100 % autonomes ;

VALEO AU CŒUR DES TROIS RÉVOLUTIONS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE



- Cisco, pour le développement de la solution « Cyber valet services », qui permet, dans les parkings connectés, un stationnement automatique sans conducteur à bord du véhicule ;
- 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 ;
- Kuantic, concepteur de solutions d'intégration innovantes destinées au marché de la télématique embarquée pour les gestionnaires de flotte ;
- Capgemini, avec lequel Valeo propose une solution inédite de mobilité intelligente qui permet l'échange de clés virtuelles à l'aide d'un smartphone à destination des flottes de véhicules d'entreprise et des sociétés de location de véhicules : Mov'inBlue™.

Les trois révolutions de l'industrie automobile, relais de croissance pour le Groupe, permettent à Valeo d'assurer le développement futur de chacun de ses Pôles et de répondre au nouveau paradigme du marché : « vers une voiture électrique, autonome et partagée ».

(1) En part de marché mondial (estimations de Valeo).

L'innovation : l'ADN de Valeo

Valeo, véritable partenaire technologique des constructeurs, relève les nouveaux défis de l'industrie automobile en développant des solutions innovantes.

► Un processus de développement technologique adapté et performant

Afin de répondre à la demande de ses différents clients et de maintenir son avance technologique, Valeo développe et adapte en permanence son offre produits et systèmes en adéquation avec les besoins du marché et les attentes spécifiques des consommateurs dans les différentes régions du monde. Le Groupe s'appuie sur une démarche permanente d'analyse de son portefeuille d'innovations et des évolutions des besoins du marché à moyen et à long terme :

- la démarche d'innovation de Valeo repose sur l'analyse des grandes tendances sociétales et des attentes à long terme des utilisateurs de véhicules, notamment au travers d'enquêtes approfondies menées par les équipes Marketing Produits auprès de groupes de consommateurs et d'échanges réguliers avec les clients clés du Groupe ;
- les orientations identifiées lors de ces diverses études permettent aux équipes Marketing Produits et Recherche et Développement de valider les principaux axes de développement technologiques. Elles s'intègrent dans les feuilles de route produits à horizon dix ans, actualisées deux fois par an.

Le Groupe entend développer et offrir ainsi les produits et solutions qui feront la voiture de demain : toujours plus intuitive, plus autonome, plus connectée, plus sûre et plus respectueuse de l'environnement tout en assurant le confort et le bien-être de ses occupants (cf. Chapitre 4 du Document de référence 2017, section 4.2.1, « La politique de Recherche et Développement du Groupe », pages 181 à 185).

► Une stratégie d'innovation reconnue, moteur de la croissance organique

Valeo consacre près de 12 % de son chiffre d'affaires première monte à la Recherche et Développement. Le Groupe dispose de 20 centres de recherche et de 35 centres de développement dans le monde entier, au plus près des constructeurs automobile.

Valeo protège ses innovations grâce à une politique active de dépôts de brevets : 2 053 brevets ont été déposés en 2017, soit 12 % de plus qu'en 2016. Valeo maintient le statut de premier déposant de brevets en France. Première société française pour le dépôt de brevets auprès de l'Office Européen des Brevets pour la deuxième année consécutive, elle intègre également cette année le Top 20 toutes nationalités confondues.

► Une démarche d'open innovation ⁽¹⁾

Valeo a intensifié et internationalisé ces dernières années la mise en place d'un écosystème tourné vers l'innovation au travers de nombreuses collaborations avec le monde académique, les laboratoires, les *start-up* et d'autres grands groupes industriels ou issus de la nouvelle économie.

S'inscrivant dans une démarche d'*open innovation*, le Groupe a créé Valeo.ai, premier centre mondial, pour les applications automobile, consacré à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage profond. Grâce à ses liens étroits avec une vaste communauté scientifique et académique, notamment au travers de ses partenariats stratégiques avec des acteurs reconnus tels que l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique), Telecom ParisTech, Mines ParisTech et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), Valeo.ai, basé à Paris, deviendra un acteur clé de la mobilité.

De même, Valeo développe son écosystème de *start-up* et d'*open innovation* grâce à ses investissements dans des fonds de capital risque basés dans la Silicon Valley (États-Unis), en France, en Allemagne, en Israël et en Chine ou encore par des prises de participation directe dans des sociétés innovantes.

Cette démarche d'*open innovation* permet notamment à Valeo de raccourcir les cycles de développement de ses produits et d'accélérer la mise sur le marché de ses innovations (cf. Chapitre 4 du Document de référence 2017, section 4.2.4, « Une approche partenariale de la Recherche et Développement », pages 192 à 196).

REPÈRES
2017

VALEO,
UNE ENTREPRISE
TECHNOLOGIQUE



17 900

EFFECTIF DE RECHERCHE
ET DÉVELOPPEMENT

+ 31 %

HAUSSE DE L'EFFECTIF RECHERCHE
ET DÉVELOPPEMENT PAR RAPPORT À 2016



11,8 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES PREMIÈRE
MONTE DÉDIÉS À L'EFFORT BRUT
DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

VALEO, PREMIER DÉPOSANT
DE BREVETS EN FRANCE



2 053

BREVETS DÉPOSÉS



50 %

D'INNOVATION ⁽²⁾ DANS LES PRISES
DE COMMANDES



2 800

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

(1) Cf. Glossaire développement durable du Document de référence 2017, page 267.

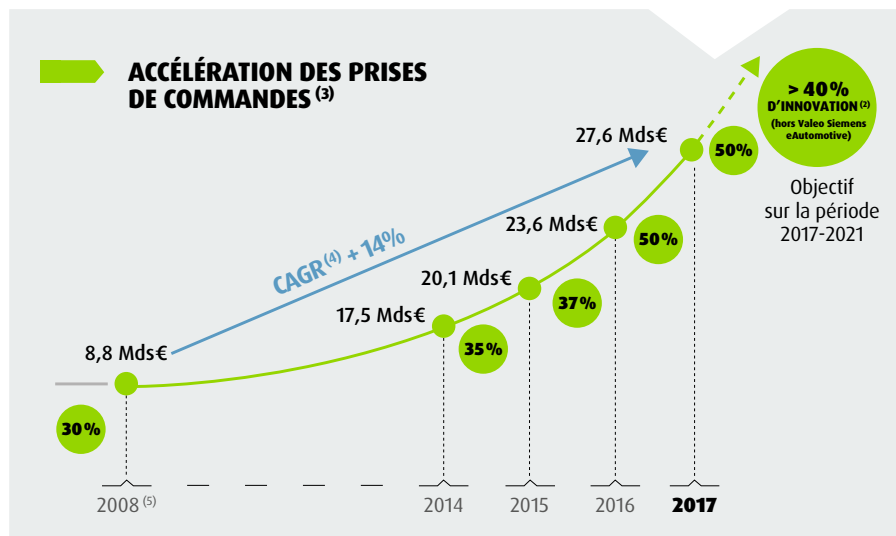
(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

Une accélération des prises de commandes, vecteur de la future croissance organique de Valeo

La croissance du chiffre d'affaires de Valeo s'appuie, depuis plusieurs années, sur la forte progression de ses prises de commandes ⁽¹⁾ résultant du succès de ses innovations ⁽²⁾.

Le niveau des prises de commandes enregistrées chaque année est un indicateur clé de l'évolution future du chiffre d'affaires première monte de Valeo (qui représente 87 % du chiffre du Groupe en 2017). Compte tenu des prévisions de commandes déjà reçues de ses clients constructeurs automobile, le Groupe estime avoir une bonne visibilité du niveau de son chiffre d'affaires première monte à horizon trois ans et cinq ans (couvert respectivement à hauteur d'environ respectivement 85 % et 50 % par son carnet de commandes). En effet, une commande entre en production en moyenne trois ans après la signature du contrat qui lie Valeo à son client.

Les prises de commandes sont valorisées sur la base de la durée du cycle de production des véhicules concernés (dans la limite de cinq années) et des prix négociés avec les clients (prix unitaire à la mise en production et baisses annuelles contractuelles). Les contrats prévoient des commandes ouvertes, sans garantie ferme des volumes, de la part des clients. La valorisation du carnet de commandes est, de ce fait, susceptible de varier en fonction de l'évolution



des estimations de volumes de production automobile que Valeo juge raisonnables.

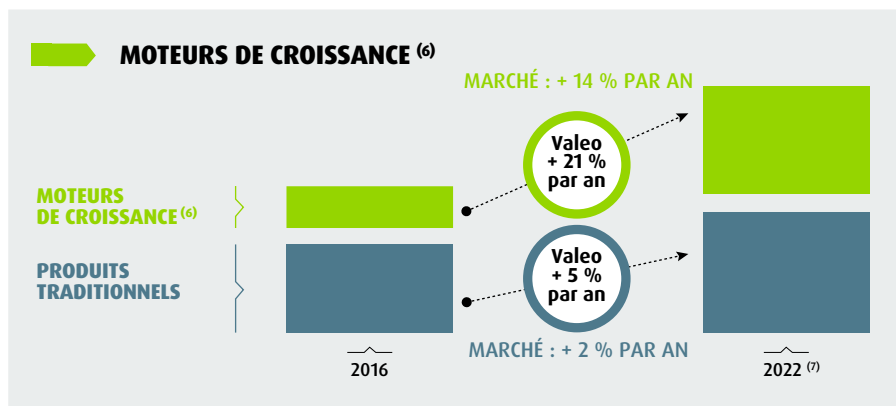
Les innovations de Valeo sont reconnues et adoptées par les constructeurs automobile. L'accélération des prises de commandes enregistrées ces quatre dernières années, dont plus de 40 % sont relatives à des innovations ⁽²⁾, confirme le fort potentiel de croissance

organique du Groupe et sa capacité structurelle à surperformer de manière significative la production automobile à moyen terme.

Ainsi, d'ici à 2022, l'augmentation des ventes de Valeo sera avant tout alimentée par des produits innovants au potentiel de croissance élevé ⁽⁶⁾ (+ 21 %/an environ, entre 2016 et 2022).



En 2017, Valeo a lancé avec succès son scanner laser Valeo SCALA™ : premier LiDAR automobile en série sur le marché.



(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kapec.

(3) Prises de commandes du groupe Valeo (cf. Glossaire financier, page 36), hors Valeo Siemens eAutomotive.

(4) Croissance annuelle moyenne des prises de commandes de Valeo sur la période 2008-2017.

(5) La référence 2008 correspond à la moyenne des prises de commandes entre 2005 et 2009.

(6) 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.

(7) Estimations de Valeo.

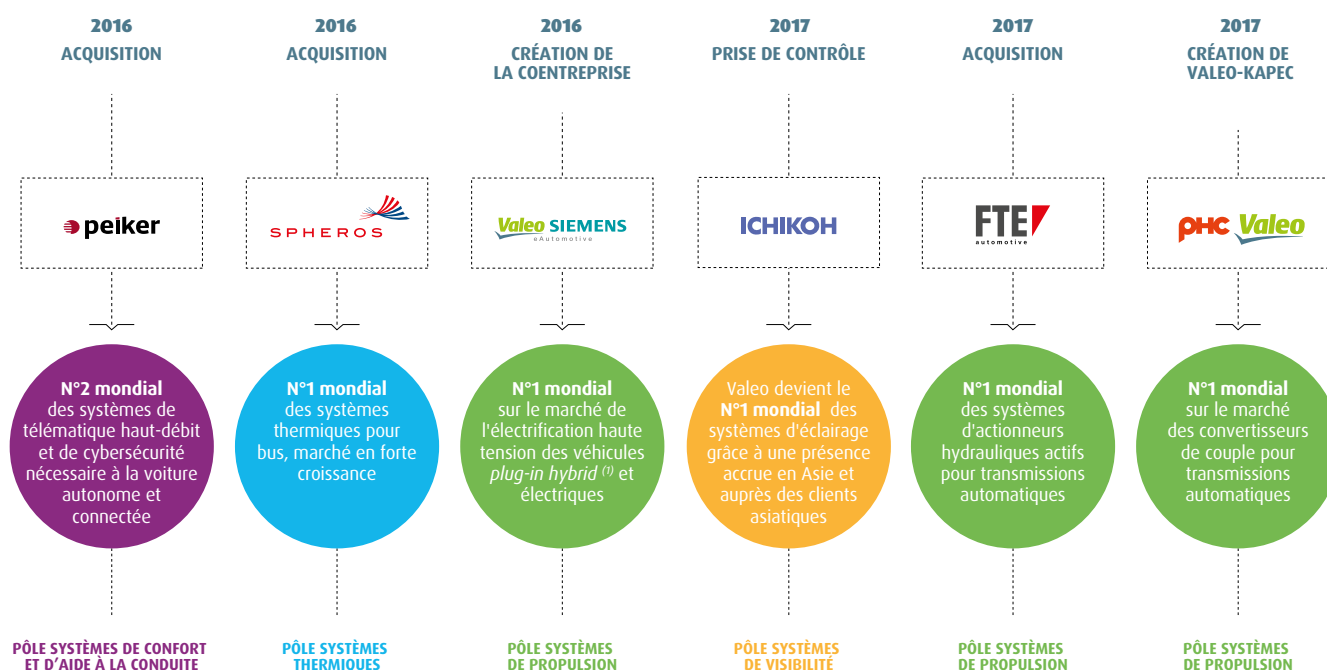
Une gestion proactive de son portefeuille d'activités

En soutien au modèle de création de valeur basé sur l'innovation et la croissance organique, Valeo a réalisé plusieurs opérations stratégiques ciblées afin de renforcer :

- son portefeuille de technologies innovantes dans les domaines de la réduction des émissions de CO₂ et du développement de la conduite intuitive ; et
- sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance.

Valeo a réalisé six opérations stratégiques en 2016 et 2017. Le Groupe entend tirer profit de fortes complémentarités en termes de positionnement clients et géographique et d'offre produits afin d'accélérer la mise sur le marché de nouvelles solutions technologiques et de générer des synergies opérationnelles, en ligne avec le plan stratégique présenté en février 2017.

DES OPÉRATIONS STRATÉGIQUES CIBLÉES



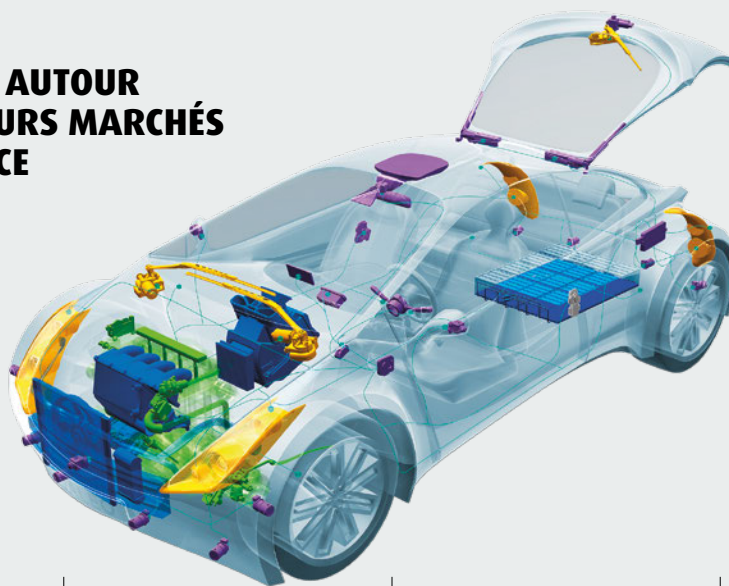
Ces opérations de croissance externe, explicitées au Chapitre 5 du Document de référence 2017, section 5.4.6, Note 2.2 des Notes annexes aux États financiers consolidés 2017, « Évolutions du périmètre de consolidation », pages 298 à 305, sont compatibles avec l'objectif du Groupe de maintenir une notation « valeur d'investissement », émise par les agences Standard & Poor's et Moody's.

(1) Hybrides rechargeables.

► UNE ORGANISATION ORIENTÉE AUTOUR DE QUATRE PÔLES LEADERS SUR LEURS MARCHÉS ET À FORT POTENTIEL 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 :



SYSTÈMES DE CONFORT ET D'AIDE À LA CONDUITE

19 % du CA *

N°2 - SYSTÈMES DE CONFORT ET D'AIDE À LA CONDUITE **

N°1 - SYSTÈMES D'AIDE À LA CONDUITE **

► La voiture de demain sera automatisée et 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.

La croissance du Pôle est portée par trois vagues simultanées d'innovation :

- conduite plus automatisée ;
- conduite plus connectée ;
- conduite plus intuitive.

(cf. Chapitre 1 du Document de référence 2017, section 1.4.1, « Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite », pages 43 à 46)

SYSTÈMES DE PROPULSION

23 % du CA *

N°1 - SYSTÈMES ÉLECTRIQUES **

N°2 - SYSTÈMES DE TRANSMISSION **

► 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.

La croissance du Pôle est portée par trois vagues continues d'innovation :

- moteurs et transmissions intelligents ;
- électrification moyenne puissance ;
- électrification haute puissance.

(cf. Chapitre 1 du Document de référence 2017, section 1.4.2, « Systèmes de Propulsion », pages 47 à 50)

SYSTÈMES THERMIQUES

27 % du CA *

N°2 - SYSTÈMES THERMIQUES **

N°1 - GESTION THERMIQUE DES BUS **

► Les objectifs stratégiques du Pôle Systèmes Thermiques s'articulent en trois axes, afin d'adresser les nouveaux défis de l'industrie automobile : la réduction des émissions polluantes des véhicules équipés de moteurs thermiques, l'optimisation de l'autonomie et la durée de vie des batteries des véhicules hybrides et électriques et la santé et le bien-être des passagers. Trois vagues successives d'innovation soutiennent la croissance du Pôle :

- réduction des émissions des moteurs à combustion interne ;
- autonomie et fiabilité des véhicules électriques ;
- santé et bien-être à bord.

(cf. Chapitre 1 du Document de référence 2017, section 1.4.3, « Systèmes Thermiques », pages 51 à 55)

SYSTÈMES DE VISIBILITÉ

31 % du CA *

N°1 - SYSTÈMES D'ESSUYAGE **

N°1 - SYSTÈMES D'ÉCLAIRAGE **

► Le Pôle Systèmes de Visibilité conçoit des systèmes d'éclairage et d'essuyage 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.

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

- généralisation de l'éclairage à LED ;
- systèmes d'essuyage réinventé ;
- « experience of traveling ».

(cf. Chapitre 1 du Document de référence 2017, section 1.4.4, « Systèmes de Visibilité », pages 56 à 59)

VALEO SERVICE

Valeo Service est l'entité de Valeo dédiée à la fourniture de pièces de remplacement tant pour les constructeurs automobile que pour les acteurs du marché de la rechange indépendante. Valeo Service est le partenaire de confiance qui soutient le développement des professionnels de l'après-vente automobile, sur les marchés de la maintenance, du choc et de la réparation pour les véhicules particuliers comme pour les poids-lourds. (cf. Chapitre 1 du Document de référence 2017, section 1.4.5, « Valeo Service », pages 60 à 61)

* En % du chiffre d'affaires total 2017 (la part de chiffre d'affaires de chaque Pôle d'activité inclut le chiffre d'affaires réalisé par l'Activité Valeo Service).

** En part de marché mondial (estimations Valeo).

Une présence renforcée en Asie et auprès des clients asiatiques

La conquête de nouvelles parts de marché notamment en Asie est une des priorités stratégiques de Valeo, partenaire mondial de ses clients constructeurs et acteur local dans chacun de ses marchés. Le Groupe vise à renforcer sa présence dans cette région qui représente 52 % de la production automobile mondiale ⁽¹⁾ en 2017.

Le Groupe ambitionne de conquérir de nouvelles parts de marché en accompagnant ses clients historiques dans les régions à fort potentiel de croissance, en particulier en Chine, tout en continuant à croître dans les régions matures telles que l'Europe Occidentale ou l'Amérique du Nord. Valeo vise également à renforcer ses relations avec de nouveaux acteurs tels que les constructeurs chinois, notamment en développant localement des sites industriels et de R&D.

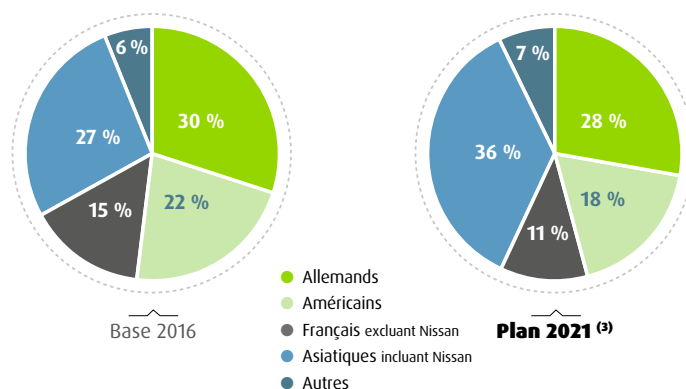
Pour répondre à la forte croissance attendue de son chiffre d'affaires en Asie, de nouvelles capacités de production sont mises en place localement. Ces nouvelles unités de production sont rassemblées, dans la mesure du possible, dans des sites multiactivité afin d'en optimiser la rentabilité.

À titre illustratif, la Chine, premier marché mondial (29 % ⁽¹⁾ de la production automobile mondiale en 2017), et principale région de croissance de la production d'ici 2021, est devenue le premier pays du Groupe en termes de prises de commandes et de nombre d'employés. Solidement implanté en Chine avec 32 sites de production et 7 centres de Recherche et Développement employant environ 3 000 ingénieurs dont plus de 100 experts technologiques, Valeo est devenu un acteur local majeur auprès des clients traditionnels internationaux et des constructeurs automobile chinois. Ces derniers représentaient 38 % des prises de commandes du Groupe dans ce pays en 2017. De même, l'Inde, sixième producteur mondial de voitures de tourisme avec l'ambition de devenir le troisième marché mondial d'ici 2026, constitue un marché stratégique pour Valeo qui s'appuie, dans cette région, sur le développement de solutions technologiques à prix compétitifs favorisant une mobilité plus propre et une meilleure sécurité.

Cette stratégie tournée vers l'Asie devrait permettre au Groupe d'augmenter la part de son chiffre d'affaires ⁽²⁾ dans cette région en la portant de 27 % en 2016 à 37 % en 2021 grâce notamment à l'augmentation attendue de 6 points de la part du chiffre d'affaires ⁽²⁾ réalisé en Chine sur cette période pour atteindre 20 % en 2021.

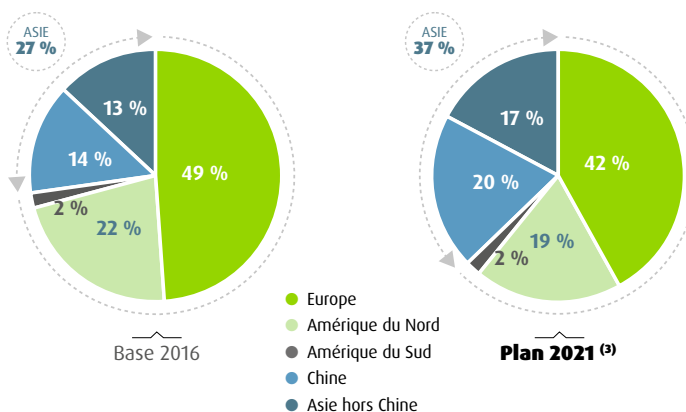
UN RÉÉQUILIBRAGE DU PORTEFEUILLE CLIENTS...

En % du chiffre d'affaires première monte



... ET DU POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE

En % du chiffre d'affaires première monte, par région de destination



(1) Source : LMC.

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

(3) D'après le plan stratégique à moyen terme présenté le 28 février 2017.

Un plan stratégique à moyen terme fondé sur l'innovation et la croissance organique

Le 28 février 2017, Valeo a présenté ses objectifs financiers à l'horizon 2021 lors d'une journée investisseurs organisée à Londres.

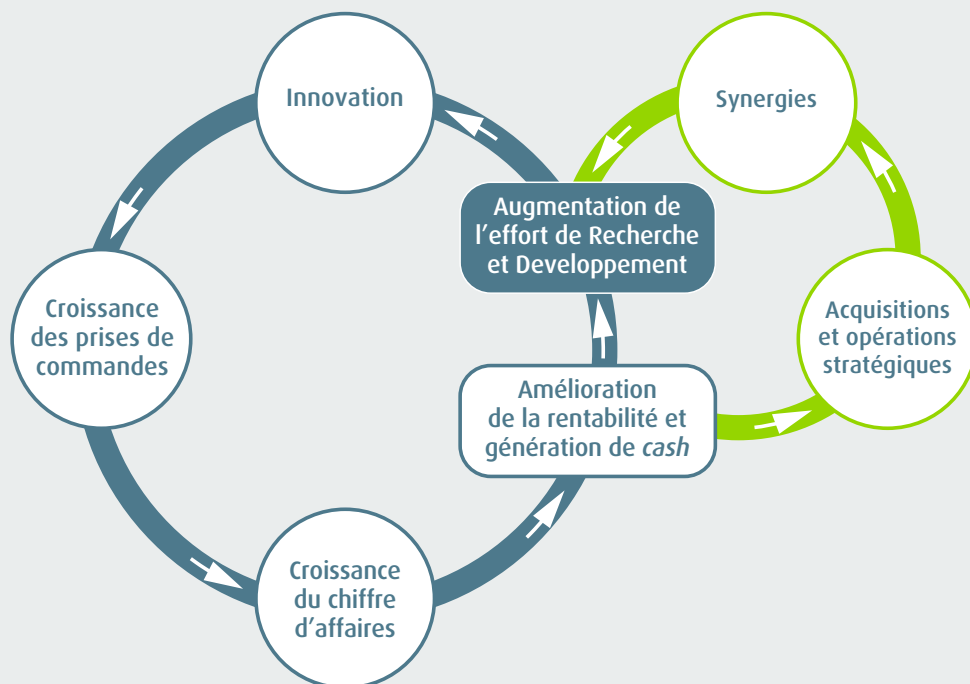
Leader mondial dans les domaines de la réduction des émissions de CO₂ et de la conduite intuitive (en particulier le véhicule autonome), Valeo entend poursuivre son effort en matière de Recherche et Développement afin de répondre aux besoins de ses clients et profiter des nouvelles opportunités de croissance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

► 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⁾, 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.

LE CERCLE VERTUEUX DE CRÉATION DE VALEUR



(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

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

UN CHIFFRE D'AFFAIRES SUPÉRIEUR À 27 MILLIARDS D'EUROS EN 2021

► Accélération de la croissance ⁽¹⁾ et excellence opérationnelle

S'appuyant sur le niveau record des prises de commandes ⁽³⁾ de ces dernières années, Valeo a pour ambition de réaliser une performance moyenne de 7 points supérieure à la production automobile mondiale. Dans l'hypothèse d'une production mondiale en croissance annuelle moyenne de 2,3 %, cet objectif se traduirait par un chiffre d'affaires supérieur à 27 milliards d'euros en 2021 (à comparer au chiffre d'affaires de 16,5 milliards d'euros réalisé en 2016).

► Amélioration de la marge opérationnelle ^{(1) (2)}

Le Groupe, qui entend tirer profit de la croissance de son chiffre d'affaires pour améliorer sa profitabilité, se fixe comme objectif d'atteindre, à l'horizon 2021, un taux de marge opérationnelle ⁽²⁾ de 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)}

Dans un contexte de forte augmentation de son chiffre d'affaires et d'amélioration de sa profitabilité, Valeo table sur un doublement de sa génération de cash flow libre ⁽³⁾ 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 ⁽³⁾) d'environ 30 %, ainsi qu'une rentabilité des actifs (ROA ⁽³⁾) supérieure à 20 %.

► PLAN DE CROISSANCE À MOYEN TERME

	PUBLIÉ 2016	PUBLIÉ 2017	PLAN 2021
CHIFFRE D'AFFAIRES (en milliards d'euros)	16,5 Mds €	18,5 Mds €	> 27 Mds €
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽²⁾ (en % du chiffre d'affaires)	8,1 %	8,0 %	~ 9,0 % ⁽¹⁾
CASH FLOW LIBRE ⁽³⁾ (en milliards d'euros)	0,7 Md €	0,3 Md €	3,7 Mds € ⁽¹⁾ entre 2017 et 2021
ROCE ⁽³⁾	34 %	30 %	~ 30 %
ROA ⁽³⁾	21 %	19 %	> 20 %

(1) 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.

(2) Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 36.

(3) Cf. Glossaire financier, page 36.

Une croissance durable

Valeo a placé le développement durable au cœur de sa politique d'innovation et de la gestion de ses opérations, en faisant de la réduction des émissions de CO₂ des véhicules et de la mobilité autonome et connectée le cœur de son engagement. Celui-ci s'est construit en relation avec les parties prenantes du Groupe et se traduit par un suivi strict de ses résultats.

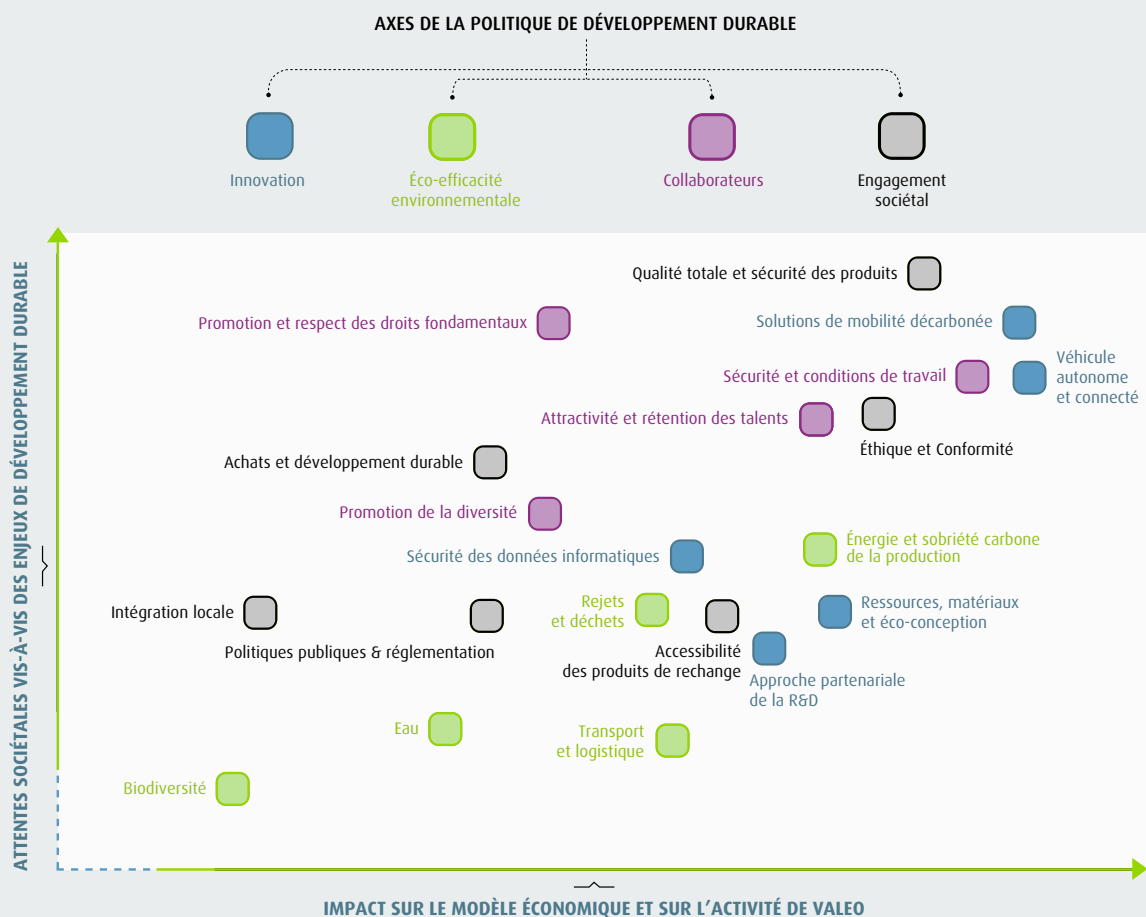
► Un dialogue avec les parties prenantes mettant en valeur les enjeux clés de développement durable

La compréhension des attentes des parties prenantes (collaborateurs, clients constructeurs, partenaires de recherche, fournisseurs,

communauté financière, etc.) fait l'objet de toute l'attention de Valeo pour s'adapter et répondre aux défis de la mobilité de demain. En croisant les enjeux clés identifiés par le Groupe et les parties prenantes, une matrice spécifique, dite « matrice de matérialité », a été formalisée en 2015 afin d'identifier et de présenter la pertinence (ou matérialité) des enjeux selon les quatre axes de la politique de

développement durable définis par le Groupe : innovation, éco-efficacité environnementale, collaborateurs et engagements sociétaux. En 2017, à la suite d'un échange avec certaines parties prenantes concernées, les enjeux relatifs à l'axe « collaborateurs » ont été actualisés avec la création notamment d'un enjeu relatif à la promotion et au respect des droits fondamentaux.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE VALEO



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 du Document de référence 2017 consacré au Développement Durable, pages 167 à 270.

VALEO ET LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

L'action du Groupe en faveur du développement durable s'inscrit en lien avec les objectifs globaux fixés par l'Organisation des Nations Unies connus sous le terme d'Objectifs de Développement Durable (ou ODD) en faveur de l'éradication de la pauvreté, du développement et de la protection de la planète. Compte tenu des pays dans lesquels Valeo est implanté, le Groupe s'engage en faveur d'une éducation de qualité (objectif 4), de l'égalité des sexes (objectif 5), du travail décent et de la croissance économique (objectif 8), de l'industrie, de l'innovation et de l'infrastructure (objectif 9), de la ville et des communautés durables (objectif 11), des mesures relatives à la lutte contre le changement climatique (objectif 13) et de la vie terrestre (objectif 15). Le détail de l'action de Valeo en faveur de la réalisation de ces objectifs globaux est précisé dans le Chapitre 4 du Document de référence 2017, section 4.1.5, « Valeo et les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies », pages 179 à 180.

► L'amélioration constante de l'action de Valeo en faveur du développement durable

TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DU GROUPE

AXES	ENJEUX	INDICATEURS CLÉS	UNITÉ	RÉSULTATS 2015	RÉSULTATS 2016	RÉSULTATS 2017	CIBLES (2020)
 INNOVATION	Solutions de mobilité décarbonée / Véhicule autonome et connecté	- Part des prises de commandes issue de produits innovants ⁽¹⁾ - Part des produits contribuant à la réduction des émissions de CO₂ (en % du chiffre d'affaires)	% des prises de commandes % du chiffre d'affaires	37 % N/A	50 % 50 %	50 % 50 %	> 40 % N/A
	Énergie et sobriété carbone de la production	- Consommation énergétique (rapportée au chiffre d'affaires) - Émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) rapportées au chiffre d'affaires - Certification ISO 50001 (management de l'énergie) des sites	- MWh/M€ - tCO₂/M€ % de sites	143 56,3 8 %	137 (- 4 % ⁽²⁾) 56,6 (+ 0,5 % ⁽²⁾) 12 %	134 (- 6 % ⁽²⁾) 55,6 (- 1 % ⁽²⁾) 13 %	132 (- 8 % ⁽²⁾) 51,8 (- 8 % ⁽²⁾) 20 %
 ECO-EFFICACITÉ ENVIRONNEMENTALE	Rejets et déchets	Production de déchets dangereux et non dangereux (rapportée au chiffre d'affaires)	t/M€	16,4	17,0 (+ 4 % ⁽²⁾)	16,6 (+ 1 % ⁽²⁾)	15,6 (- 5 % ⁽²⁾)
	Eau	Consommation d'eau (rapportée au chiffre d'affaires)	m ³ /M€	198	184 (- 7 % ⁽²⁾)	175 (- 12 % ⁽²⁾)	186 (- 6 % ⁽²⁾)
 COLLABORATEURS	Sécurité et conditions de travail	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts (TF1)	Accidents avec arrêts/millions d'heures travaillées	2,4	2,3	2,0	<2
	Attractivité et rétention des talents	Taux de départ volontaire des Ingénieurs et Cadres	% de l'effectif I&C	6,7 %	7,0 %	7,3 %	≤ 7 %
	Promotion et respect des droits fondamentaux	Part des salariés ayant reçu le Code d'Éthique contre décharge et qui ont été formés sur son contenu	% de l'effectif total	N/A	95,0 %	95,0 % ⁽³⁾	100 %
	Promotion de la diversité	Part des femmes dans les recrutements de l'année	% des recrutements de l'année	32,4 %	31,2 %	32,0 %	> 33 %
 ENGAGEMENT SOCIÉTAL	Achats et développement durable	Part des achats de production dont les fournisseurs sont soumis à l'évaluation de leurs pratiques de développement durable au cours de l'année	% du montant d'achats	60 %	63 %	67 %	80 %
	Intégration locale	Organisation d'actions et d'événements par les sites Valeo avec les écoles élémentaires et secondaires de leurs territoires d'implantation	% de sites	N/A	N/A	48 %	80 %

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

(2) Variation par rapport à l'année 2015.

(3) 100 % non atteints principalement en raison de la phase d'intégration des opérations récentes de croissance externe.

► Une reconnaissance de l'engagement de développement durable de Valeo

Fruit de l'engagement et de l'amélioration continue en matière environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance, Valeo voit sa performance extra-financière reconnue.

Depuis 2016, Valeo se positionne à la première place mondiale des équipementiers automobile au sein du classement élaboré par RobecoSAM et intègre ainsi les indices DJSI *World* et *Europe*. En 2017, Valeo s'est également vu décerner le Grand Prix de la Transparence Toutes Catégories, s'élevant ainsi au premier rang

des 120 premières capitalisations boursières françaises (SBF120). Ce prix récompense notamment la rigueur, la pertinence, la transparence ainsi que la simplicité de l'accès à l'information financière et extra-financière présentée dans le Document de référence 2016 de Valeo.

Le modèle de création de valeur de Valeo

LES TENDANCES DE

► L'organisation de la production automobile en plates-formes mondiales

► Des réglementations contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique

► Le marché asiatique en croissance

LES RESSOURCES

Capital humain

111 600 collaborateurs répartis dans 33 pays ⁽¹⁾
24 h de formation en moyenne par collaborateur ⁽²⁾
91 % des sites ont des instances représentatives du personnel ⁽¹⁾

Capital intellectuel

17 900 effectif de Recherche et Développement ⁽¹⁾
1,9 Md € d'effort brut de Recherche et Développement ⁽²⁾

Capital industriel

184 sites de production ⁽¹⁾ dans 33 pays
1,2 Md € de flux d'investissements ^{(2) (3)}

Capital financier

Une structure financière solide reconnue par les agences de notation de Moody's et Standard & Poors : *Investment grade* (Endettement financier net à **0,76** fois l'EBITDA ⁽¹⁾)

Capital sociétal

1 069 fournisseurs représentant **95 %** des achats directs de production de Valeo ⁽²⁾
 Un Code d'éthique et un Code de conduite des partenaires de Valeo ⁽³⁾

Capital environnemental

95 % des sites certifiés ISO 14001 ⁽¹⁾

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

► Les 5 Axes, une culture d'excellence et d'amélioration continue



Valeo

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.

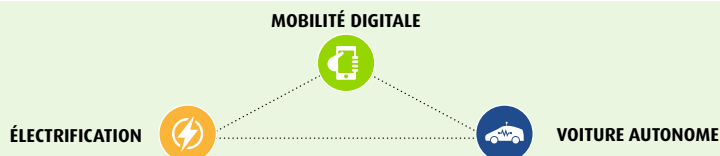
(1) Au 31 décembre 2017.
 (2) Au cours de l'année 2017.

(3) Flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles hors frais de développement immobilisés.
 (4) Sensibilisations des fournisseurs Valeo à la Conformité et à l'Éthique.

(5) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

► Les trois révolutions technologiques :



UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE FONDÉE SUR 2 AXES

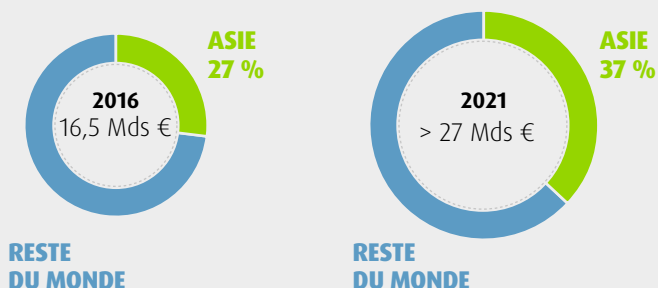
► L'innovation dans les domaines de la réduction des émissions de CO₂ et de la conduite intuitive

La croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires par Pôle d'activité estimée sur la période 2016/2021 (incluant les opérations stratégiques finalisées en 2017)...

Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite > 10 %	Systèmes de Propulsion > 14 %
Systèmes Thermiques > 7 %	Systèmes de Visibilité > 10 %

... est soutenue par l'augmentation du contenu innovant par véhicule.

► Le renforcement géographique dans les régions à fort potentiel de croissance, en particulier en Asie

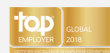


Plan à moyen terme : chiffre d'affaires première monte par région de destination.

LA CRÉATION DE VALEUR

Capital humain

6 000 collaborateurs supplémentaires par an d'ici 2022
Valeo est reconnu « Top-employer » dans 24 pays ⁽¹⁾



Capital intellectuel

50 % des prises de commandes ⁽²⁾ issus de produits innovants ⁽⁵⁾
2 053 brevets déposés ⁽²⁾

Capital industriel

30 % de ROCE ⁽¹⁾
Croissance de 214 % des prises de commandes ⁽⁶⁾ : de 8,8 Mds€ en 2008 ⁽⁷⁾ à **27,6 Mds €** en 2017
Niveau de retours clients à **3 pièces** par million de produits livrés

Capital financier

8,0 % de marge opérationnelle ⁽²⁾
11 % de l'EBITDA converti en *cash flow* libre ⁽²⁾
34 % de taux de distribution du dividende ⁽⁸⁾
19 % de ROA ⁽¹⁾

Capital social

Programme *Plants' Initiatives*
Reconnus par les indices *DJSI World* et *Europe*



Capital environnemental

Plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo ⁽²⁾ sont issus de produits contribuant à la réduction des émissions de CO₂

(6) Prises de commandes du groupe Valeo (cf. Glossaire financier, page 36), hors Valeo Siemens eAutomotive.

(7) La référence 2008 correspond à la moyenne des prises de commandes entre 2005-2009.

(8) Valeo proposera au vote lors de l'Assemblée générale 2018 le versement d'un dividende de 1,25 euros par action, soit un taux de distribution de 34 %, en hausse de 2 points.

Une création de valeur partagée avec les parties prenantes

Les relations entre Valeo et ses différentes parties prenantes interviennent tout au long du processus, de la conception à la production et à la commercialisation des produits (cf. Chapitre 4 du Document de référence 2017, section 4.1.5, « Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes », pages 178 à 180).

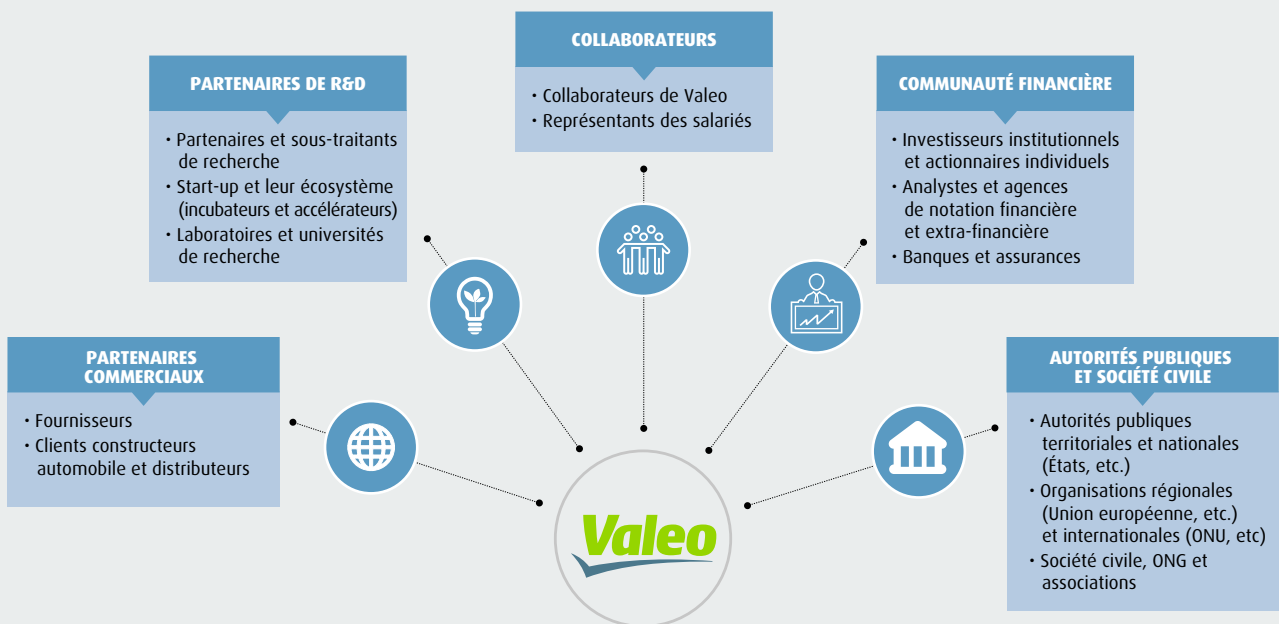
Les relations avec les parties prenantes de Valeo s'inscrivent dans une double dynamique de continuité et de renouvellement. Entreprise industrielle et technologique, la relation avec les collaborateurs est de longue date au cœur de la dynamique de concertation avec les parties prenantes de Valeo. De même, en tant qu'équipementier de rang 1, Valeo occupe dans la chaîne de valeur une position

qui favorise des relations privilégiées avec ses fournisseurs, tout en étant en relation directe avec les constructeurs automobile. Cette dynamique traditionnelle dans le secteur automobile tend à évoluer.

Valeo est aujourd'hui un acteur en lien avec un écosystème de recherche et de développement varié et diversifié, mais également avec les autorités publiques et une société

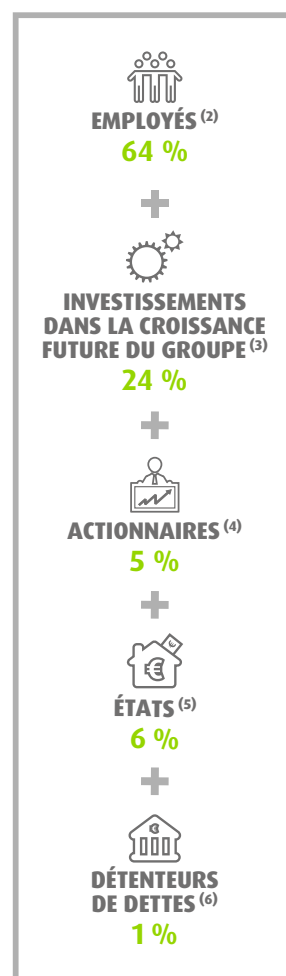
civile, davantage conscientes du potentiel d'innovation du Groupe. Enfin, en raison de sa structure capitalistique, la relation avec la communauté financière est importante pour le Groupe.

LES PARTIES PRENANTES DE VALEO



RÉPARTITION DE LA VALEUR

Le schéma suivant présente la distribution de la valeur générée par le Groupe en 2017 au bénéfice de ses parties prenantes.



- (1) Résultat de l'exercice retraité de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, avant charges et avantages du personnel, dotations aux amortissements sur immobilisations, impôts sur les résultats et taxes opérationnelles, et coût de l'endettement financier net.
- (2) Charges et avantages du personnel (dont les charges de retraite et les coûts sociaux).
- (3) Résultat de l'exercice non distribué majoré des dotations aux amortissements sur immobilisations.
- (4) Dividendes, sur la base d'un taux de distribution de 34 %, qui sera proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- (5) Impôt sur les résultats et taxes opérationnelles.
- (6) Coût de l'endettement financier net.



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, l'Administrateur Référent, les Comités du Conseil, le Président-Directeur Général, ainsi que le Comité opérationnel composé du Président-Directeur Général et de 14 Directeurs fonctionnels et Directeurs opérationnels. Le gouvernement d'entreprise de Valeo ⁽¹⁾ 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. Il 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.

Le Conseil d'administration, présidé par Jacques Aschenbroich, a constitué quatre comités destinés à émettre des recommandations sur des questions clés, à améliorer son fonctionnement et *in fine* à garantir la croissance durable du Groupe : le Comité d'audit et des risques, le Comité des rémunérations, le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, et le Comité stratégique.

Les 13 membres du Conseil d'administration présents au 31 décembre 2017 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 % ⁽²⁾ des administrateurs sont des femmes. 77 % des administrateurs ont moins de 70 ans et tous, hormis le Président-Directeur Général et l'administrateur représentant les salariés, sont indépendants au regard des critères proposés par le Règlement intérieur, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF auquel Valeo se réfère. Georges Pauget, administrateur indépendant, est l'Administrateur Référent et Président du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale de l'entreprise, et membre du Comité stratégique.



De gauche à droite, au premier plan : C. Maury Devine, Ulrike Steinhörst, Thierry Moulounguet, Daniel Camus, Noëlle Lenoir, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Jacques Aschenbroich, Véronique Weill ; au deuxième plan : Pascal Colombani, Éric Chauvière, Michel de Fabiani, Georges Pauget, Bruno Bézard.

Pour l'exercice 2017, l'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée en interne, entre fin 2017 et début 2018, par l'Administrateur Référent, avec le concours du secrétaire du Conseil d'administration. L'évaluation révèle que les administrateurs sont unanimement satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration qui a su évoluer afin de prendre en compte les points d'amélioration soulevés lors de la dernière évaluation. La maturité, le dynamisme et la qualité de la gouvernance au sein de la Société ont été soulignés et le rôle joué par l'Administrateur Référent pour assurer le bon équilibre entre les organes de la gouvernance a de nouveau été salué. La qualité des échanges

et l'existence d'une véritable écoute au sein du Conseil d'administration permettent de préserver une grande qualité des débats.

Le séminaire stratégique annuel du Conseil s'est tenu en Chine en novembre 2017. Comme chaque année, le séminaire a été considéré comme un moment essentiel de la vie du Conseil d'administration, compte tenu de la qualité de son organisation, des sites visités, des thèmes abordés et des personnes rencontrées.

(1) Cf. Chapitre 3 du Document de référence 2017, « Gouvernement d'entreprise », pages 93 à 165.

(2) Pourcentage excluant l'administrateur représentant les salariés conformément au Décret n° 2017-1781 du 27 décembre 2017 relatif à l'égal accès des femmes et des hommes aux conseils d'administration des établissements et organismes.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Comité d'audit et des risques	Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise ⁽¹⁾	Comité des rémunérations ⁽¹⁾	Comité stratégique	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat	Années de présence au Conseil	Présence ⁽²⁾
Jacques Aschenbroich Président- Directeur Général	63	H		Non	2					2009	2019	9	100 %
Bruno Bézard ⁽³⁾	54	H		Oui	0					2017	2018	1	100 %
Daniel Camus	65	H		Oui	3	✓ (Pdt)				2006	2018	12 ⁽⁴⁾	100 %
Éric Chauvière ⁽⁵⁾ Administrateur représentant les salariés	43	H		N/A ⁽⁶⁾	0		✓			2017	2021	1	100 %
Pascal Colombani	72	H		Oui	1		✓	✓	✓	2007	2019	11	100 %
C. Maury Devine	66	F		Oui	3		✓	✓		2015	2021	3	86 %
Michel de Fabiani	72	H		Oui	0	✓	✓	✓		2009	2019	9	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	49	F		Oui	1	✓				2016	2021	2	86 %
Noëlle Lenoir	69	F		Oui	1	✓				2010	2018	8	86 %
Thierry Moulouquet	66	H		Oui	1	✓			✓	2011	2020	7	86 %
Georges Pauget Administrateur Référent	70	H		Oui	2		✓ (Pdt)	✓ (Pdt)	✓	2007	2020	11	100 %
Ulrike Steinhorst	66	F		Oui	2		✓	✓	✓ (Pdt)	2011	2020	7	100 %
Véronique Weill	58	F		Oui	0			✓		2016	2021	2	86 %
Nombre de réunions					6	6	7	4					7
Taux de présence ⁽⁷⁾					93 %	93 %	95 %	88 %					93 %

(1) Le nombre des réunions ainsi que le taux de présence des membres ont été ajustés pour tenir compte de la réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 janvier 2017, ce Comité ayant été à compter de cette date, scindé en deux comités distincts : le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise.

(2) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration (administrateur présent).

(3) Depuis le 24 octobre 2017, date de sa cooptation en remplacement de Jérôme Contamine.

(4) Daniel Camus a été nommé en qualité d'administrateur le 17 mai 2006, la date des 12 ans sera donc le 17 mai 2018.

(5) Depuis le 30 juin 2017, date de sa désignation par le Comité de Groupe.

(6) En tant qu'administrateur représentant les salariés.

(7) Les taux de présence mentionnés dans le présent tableau prennent également en compte la participation des administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2017 (Gérard Blanc, Jérôme Contamine et Sophie Dutordoir).

NATIONALITÉS

 : Française –  : Franco-canadienne –  : Américaine –  : Allemande

Pour plus d'informations sur le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration, se reporter au Chapitre 3 du Document de référence 2017, section 3.2, « Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil », pages 94 à 141.

Quatre Comités au sein du Conseil d'administration

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.

MISSIONS DES QUATRE COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES	COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ DE GOUVERNANCE, NOMINATIONS ET RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE	COMITÉ STRATÉGIQUE
5 membres indépendants sur 5 6 réunions 93 % de taux de présence ■ Examiner les comptes sociaux et consolidés, les comptes intermédiaires et les rapports semestriels ■ Examiner périodiquement la cartographie des principaux risques ■ Assurer le suivi de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques y compris en matière de conformité (<i>compliance</i>) ainsi que du contrôle interne ■ Assurer l'indépendance des Commissaires aux comptes ■ Superviser la procédure de sélection ou de renouvellement des Commissaires aux comptes ■ 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	6 membres indépendants sur 6 7 réunions 95 % de taux de présence ■ Étudier et faire des propositions quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment pour la part variable de ladite rémunération et tous avantages en nature, attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ■ Proposer au Conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer ■ Proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence qui sera proposé à l'Assemblée générale de la Société ■ Donner au Conseil un avis sur la politique générale et le ou les plans d'options ou d'actions gratuites ou de performance établis par la Direction Générale du Groupe ■ 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 questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentations de capital réservées aux salariés	5 membres indépendants sur 5 6 réunions 93 % de taux de présence ■ Réfléchir au fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités du Conseil ■ Procéder à l'évaluation et à l'actualisation des règles de gouvernance ■ 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 ■ Examiner l'indépendance de chacun des administrateurs ■ Procéder au choix de nouveaux administrateurs ■ Examiner la politique RSE et sécurité, déterminer les objectifs et les enjeux en matière de responsabilité sociale d'entreprise et s'assurer de la réalisation des objectifs préalablement définis ■ Prendre connaissance des risques liés aux enjeux en matière de responsabilité sociale d'entreprise et être informé des moyens dont dispose le Groupe pour poursuivre sa stratégie dans ce domaine ■ En tant que de besoin, formuler des avis et des recommandations pour éclairer le Conseil.	5 membres indépendants sur 5 4 réunions 88 % de taux de présence ■ 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 ■ 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
Pages 130 à 133	Pages 128 à 129	Pages 126 à 128	Pages 133 à 134

Le Comité opérationnel pour la mise en œuvre des 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 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 du Document de référence 2017, 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 du Document de référence 2017, section 1.4, « Organisation opérationnelle », pages 42 à 61) ;
- qui s'appuie sur les réseaux fonctionnels (cf. Chapitre 1, section 1.6, « Organisation fonctionnelle », pages 63 à 70).



COMPOSITION DU COMITÉ OPÉRATIONNEL AU 31 DÉCEMBRE 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 Commerce et Développement	2014
Francisco Moreno	Directeur du Pôle Systèmes Thermiques	2017
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

Une rémunération équilibrée pour soutenir une création de valeur à court et à 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 certains critères de responsabilité sociale d'entreprise en ce qui concerne le Président-Directeur Général (cf. Chapitre 3 du Document de référence 2017, section 3.3,

« Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe », pages 142 à 165).

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 Membres du Comité opérationnel : PDG en liaison avec le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration	PDG : Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations Membres du Comité opérationnel : PDG en liaison avec le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration	Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations	Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, 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 ⁽¹⁾ : ■ 5 critères financiers (marge opérationnelle, ROCE, cash flow libre, résultat net, prises de commandes ⁽²⁾) ■ Critères qualitatifs (qualité de la communication financière, vision stratégique, maîtrise des risques) Membres du Comité opérationnel : critères financiers et extra-financiers	■ 3 critères financiers (ROA, marge opérationnelle, ROCE ⁽²⁾)	PDG : retraite additionnelle attribuée en fonction de la rémunération variable Membres Comité opérationnel : retraite additionnelle non soumise à mesure de performance	Présence

(1) Critères applicables pour la rémunération 2017.

(2) Cf. Glossaire financier, page 36.

RÉMUNÉRATION DE JACQUES ASCHENBROICH, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, ATTRIBUÉE DURANT L'EXERCICE 2017 ⁽¹⁾

	Part fixe 1 000 000 €	Hors avantages en nature et régime de retraite complémentaire
COURT TERME	Part variable 1 279 000 € (127,9 % de la partie fixe <i>versus</i> max. 170 %)	Critères quantitatifs (80,4 % de la part fixe <i>versus</i> max. 115 %) : • Marge opérationnelle ⁽³⁾ (17,9 % de la part fixe <i>versus</i> max. 23 %) • Cash flow libre ⁽³⁾ (16,5 % de la part fixe <i>versus</i> max. 23 %) • Résultat net ⁽³⁾ (0 % de la part fixe <i>versus</i> max. 23 %) • ROCE ⁽³⁾ (23 % de la part fixe <i>versus</i> max. 23 %) • Prises de commandes ⁽³⁾ du Groupe (23 % de la part fixe <i>versus</i> max. 23 %) Critères qualitatifs (47,5 % de la part fixe <i>versus</i> max. 55 %) : • Communication financière (2,5 % de la part fixe <i>versus</i> max. 5 %) • Vision stratégique (25 % de la part fixe <i>versus</i> max. 25 %) • Maîtrise des risques (20 % de la part fixe <i>versus</i> max. 25 %)
LONG TERME	Actions de performance 51 030 actions (2 699 997 € ⁽²⁾ soit 270 % de la partie fixe)	Conditions de performance sur 3 ans : • ROA ⁽³⁾, marge opérationnelle ⁽³⁾ et ROCE ⁽³⁾ : moyenne arithmétique sur les 3 exercices de la période 2017-2019 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. 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

(1) Soumise au vote ex-post de l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

(2) Actions de performance valorisées conformément aux normes IFRS (52,91 euros chacune à la date de décision d'attribution).

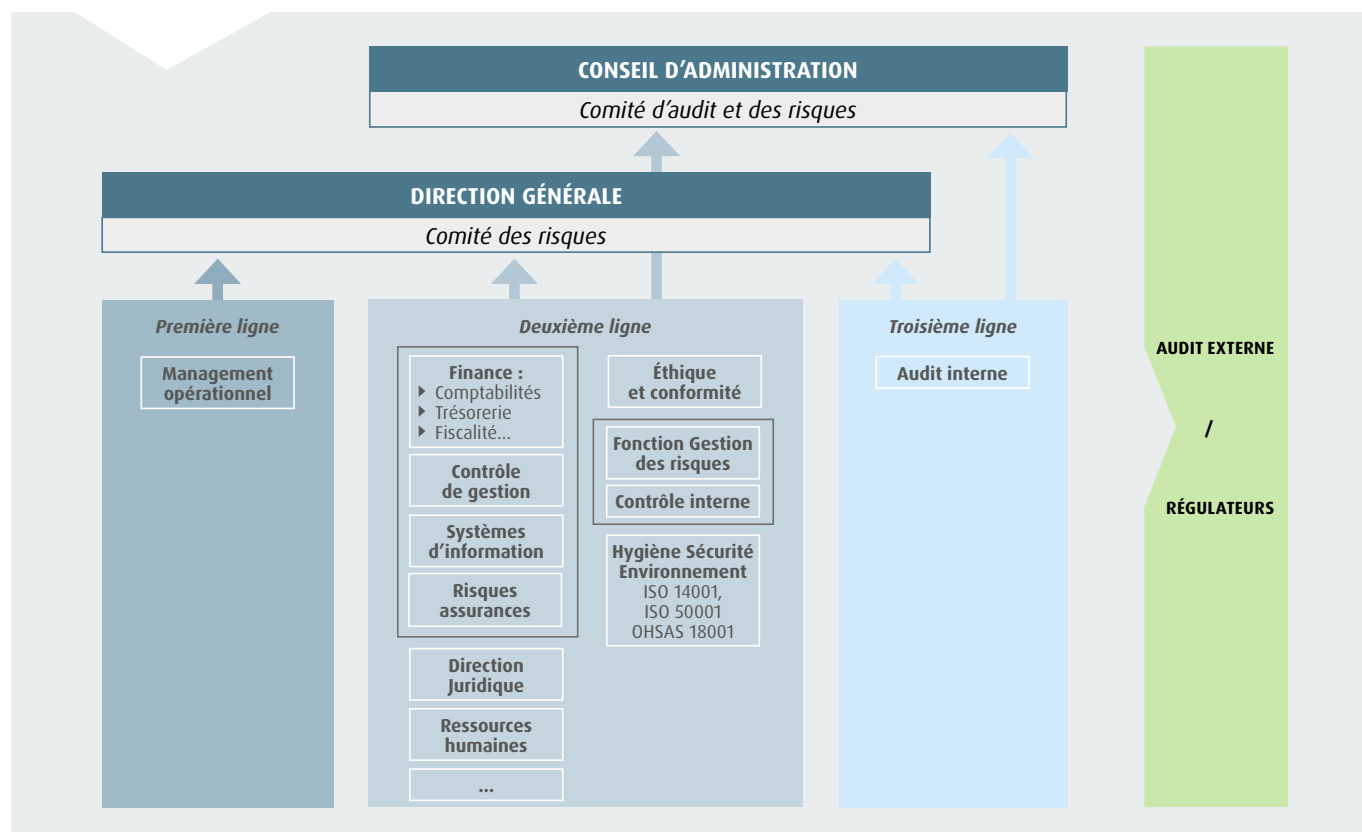
(3) Cf. Glossaire financier, page 36.

La 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 du Document de référence 2017, section 2.3, « Contrôle interne et gestion des risques », pages 86 à 92.



► 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.

Pour plus d'informations sur les principaux risques, se reporter au Chapitre 2 du Document de référence 2017, section 2.1, « Facteurs de risques », pages 72 à 85.

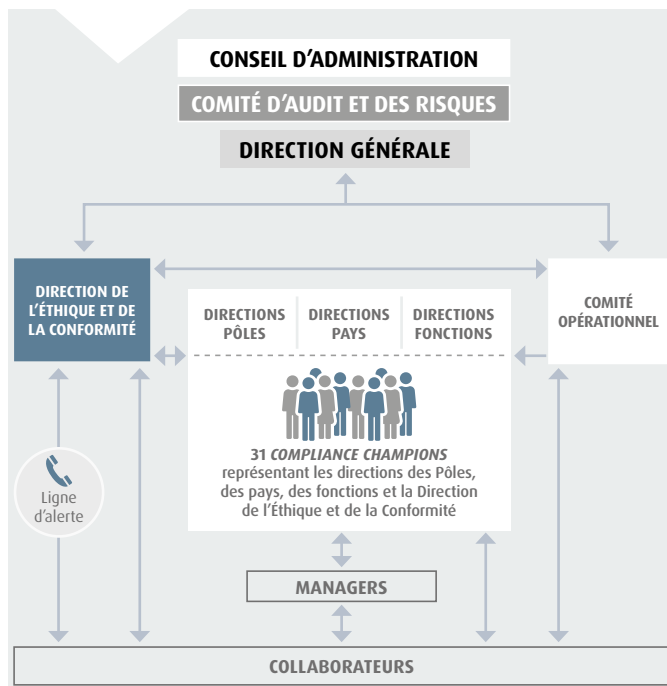
Risques opérationnels	Risques juridiques	Risques financiers
- Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits RSE - Risques liés à l'attraction et la rétention des talents RSE - Risques industriels liés à la croissance - Cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information RSE - Risque de défaillance des fournisseurs RSE - Risques liés au métier d'équipementier automobile - Risques environnementaux ou accidentels RSE - Risques géopolitiques - Risque de crédit client	- Risques liés aux produits et services vendus RSE - Risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques) RSE - Risques de manquement au Code d'éthique et à la loi RSE	- Risque matières premières - Risque de change - Risque de liquidité - Risque de taux - Risque de contrepartie bancaire - Risque sur actions
Pages 73 à 79	Pages 80 à 83	Pages 84 à 85

RSE Risques intégrant des enjeux extra-financiers (décrits dans le Chapitre 4 du Document de référence 2017, « Développement Durable », pages 167 à 270).

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). Ce programme a été complété d'outils de prévention aux risques de sanctions économiques et de non respect des politiques de contrôle à l'exportation. Dirigé 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



UN DISPOSITIF COMPLET

- Un engagement, des rôles et des responsabilités en matière d'Éthique et de Conformité pour l'équipe de direction et l'ensemble des managers
- 31 *Compliance Champions*
- Un Code d'éthique, un corpus de règle et de conformité
- Des outils, des manuels pratiques
- Un portail interne dédié « *Ethics & Compliance* »

UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION

- Formation obligatoire, approfondie, continue et ciblée
- Des opérations régulières de contrôle interne
- Une équipe d'auditeurs internes
- Une ligne d'alerte et un dispositif de traitement des alertes

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

Le **Comité d'audit et des risques** s'assure, pour le compte du Conseil d'administration, 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.

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.

Les **Compliance Champions** relaient au nom des équipes de direction les politiques et règles en matière d'Éthique et de Conformité. En concertation avec la Direction du Pôle d'activité, du pays, de la fonction auxquels ils appartiennent et de la Direction de l'Éthique et de la Conformité, ils ont la charge de déployer et de porter les politiques en fonction des spécificités du périmètre dans lequel ils agissent.

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 l'intégration de celui-ci dans la pratique.

Valeo dispose d'une **ligne d'alerte**, ouverte à tous, anonyme et gratuite. Elle est gérée par une société tierce spécialisée, garantissant la confidentialité et l'anonymat du donneur d'alerte, 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 le département Fraude de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, et un Comité d'alerte spécifiquement mis en place pour la ligne d'alerte. Le Comité d'alerte décide des suites à donner et des sanctions à appliquer selon une procédure préétablie.

Pour plus d'informations sur les principes d'éthique et de conformité, se reporter au Chapitre 4 du Document de référence 2017, section 4.5.2, « Éthique et conformité », pages 240 à 243.

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, (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.
À périmètre et taux de change constants (ou à pcc)	L'effet de change se calcule en appliquant au chiffre d'affaires de la période en cours le taux de change de la période précédente. L'effet périmètre se calcule en (i) éliminant le chiffre d'affaires, sur la période en cours, des sociétés acquises au cours de la période, (ii) en intégrant, sur la période précédente, le chiffre d'affaires en année pleine des sociétés acquises au cours de la période précédente, (iii) en éliminant le chiffre d'affaires, sur la période en cours et sur la période comparable, des sociétés cédées lors de la période en cours ou de la période comparable.
Prises de commandes	Correspondent aux commandes matérialisant l'attribution des marchés à Valeo (y compris les coentreprises intégrées à hauteur de la quote-part d'intérêt de Valeo dans ces sociétés) 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.
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	Ou 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	Ou 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> .

1 —

PRÉSENTATION DE VALEO

1.1	HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DU GROUPE	38	1.5	EMPREINTE GÉOGRAPHIQUE ET INDUSTRIELLE	62
1.2	DISTINCTIONS	39	1.6	ORGANISATION FONCTIONNELLE	63
1.2.1	L'innovation récompensée	39	1.6.1	Direction Recherche et Développement et Marketing Produits	63
1.2.2	L'excellence distinguée	39	1.6.2	Direction Commerce et Développement	64
1.3	DESCRIPTION GÉNÉRALE	41	1.6.3	Direction des Ressources Humaines	65
1.3.1	Profil du Groupe	41	1.6.4	Direction des Opérations	66
1.3.2	Structure juridique	41	1.6.5	Direction Financière	68
1.3.3	La politique fiscale de Valeo	41	1.6.6	Direction Juridique	70
1.4	ORGANISATION OPÉRATIONNELLE	42	1.6.7	Direction de la Communication	70
1.4.1	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	43			
1.4.2	Systèmes de Propulsion	47			
1.4.3	Systèmes Thermiques	51			
1.4.4	Systèmes de Visibilité	56			
1.4.5	Valeo Service, des produits et services pour le marché de la rechange	60			

1.1 Historique 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 autour de l'assistance à la conduite, l'efficacité de la propulsion et l'amélioration du confort, est privilégiée, soutenue par divers partenariats technologiques 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.

Depuis lors, l'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.

La stratégie d'innovation est soutenue par :

DES ACQUISITIONS ET COENTREPRISES :

- **Niles** (2011) – contrôles intérieurs ;
- **L'activité VTES (Variable Torque Enhancement System) de CPT** (2012) – compresseurs de suralimentation électrique ;
- **Eltek Electric Vehicles** (2013) – chargeurs embarqués à destination des véhicules hybrides et électriques ;
- **Valeo Sylvania** (2014) – systèmes d'éclairage : rachat de la part d'OSRAM GmbH ;
- **peiker** (2016) – télématique embarquée, connectivité ;
- **Spheros** (2016) – systèmes d'air conditionné pour autobus ;
- **CloudMade** (2016) – développement de solutions intelligentes et innovantes pour le traitement des données de masse : prise de participation ;
- **Valeo Siemens eAutomotive GmbH** (2016) – systèmes de propulsion haute tension : coentreprise ;
- **Ichikoh** (2017) – systèmes d'éclairage : prise de contrôle ;
- **gestigon** (2017) – logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitacle ;
- **FTE automotive** (2017) – actionneurs hydrauliques ;
- **Valeo-Kaptec** (2017) – convertisseurs de couple.

DES PARTICIPATIONS DANS DES START-UP TECHNOLOGIQUES :

- **Aledia** (2015) – développement de LED 3D ;
- **Navya** (2016) – développement de solutions de mobilité innovantes et intelligentes.

DES INVESTISSEMENTS DANS DES FONDS DE CAPITAL-RISQUE :

- **Cathay Innovation** (2015) – sociétés innovantes principalement françaises, américaines et chinoises ;
- **Trucks Venture** (2016) – sociétés émergentes principalement américaines dans le secteur des transports ;
- **Iris Capital** (2017) – sociétés innovantes françaises et allemandes ;
- **Maniv Mobility** (2017) – sociétés émergentes principalement israéliennes dans le secteur des transports ;
- **Cathay Cartech** (2017) – sociétés innovantes chinoises dans le secteur automobile.

DES PARTENARIATS DE RECHERCHE/ TECHNOLOGIQUES AVEC :

- **Safran (aérospatial, défense, sécurité)** (2013) – assistance au pilotage et le véhicule autonome ;
- **Fujitsu Ten** (2013) – systèmes de sécurité active ;
- **LeddarTech** (2014) – solutions de détection et de télémétrie pour la sécurité active ;
- **Mobileye** (2015) – microprocesseurs, algorithmes de vision numérique, scanner laser ;
- **Gemalto** (2016) – sécurisation de Valeo InBlue™, système de clé virtuelle de Valeo ;
- **Capgemini** (2016) – lancement de l'offre Mov'InBlue™, une solution de mobilité intelligente à destination des flottes d'entreprise et des sociétés de location de véhicules ;
- **Cisco** (2017) – service de parking intelligent.

1.2 Distinctions

En 2017, 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.

1.2.1 L'innovation récompensée

- Le « VW Group Award 2017 – Technology » a distingué les projecteurs PeopleLED du Pôle Systèmes de Visibilité.
- Aux Awards de l'Innovation 2017 remis par le mensuel autoMOTO, Valeo a remporté trois prix, dans la catégorie Équipementiers : le prix du meilleur équipementier pour son système d'hybridation douce 48 Volts ainsi que deux prix dans la catégorie « aide et confort de conduite » pour son système de stationnement Cyber Valet Services (en partenariat avec CISCO) et son système de stationnement Park4U™ Home.
- Le prix L.E.A.D.E.R. (*Leaders in European Automotive Development, Excellence and Research*) dans la catégorie Fournisseurs décerné à Valeo à l'occasion de l'Automotive News Europe Congress à Barcelone (Espagne). Ce prix récompense son engagement en faveur de la sécurité active et la conduite autonome, notamment à travers sa solution Valeo Mobius™.

1.2.2 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 114 distinctions reçues en 2017 (en hausse de 44 % par rapport à 2016), on peut citer :

Clients européens

- « Excellent Supplier Award » et « Best Supplier Award » décernés respectivement par Daimler aux sites de Guangzhou (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) et Shenzhen (Pôles Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Chine).
- Lors des « Trophées fournisseurs 2017 » le Groupe PSA a récompensé Valeo Systèmes d'Éclairage (Pôle Systèmes de Visibilité) dans la catégorie *Management des Programmes* tandis que Valeo Service a été distingué dans la catégorie « Performance de l'après-vente ». Valeo fait également partie des 10 fournisseurs clés de la Peugeot 3008, élue Voiture de l'année 2017.
- Trophée des Meilleures Usines Fournisseurs 2017 décerné par le groupe PSA aux usines de Mazamet et d'Issoire (Pôle Systèmes de Visibilité, France).
- La certification QSB (*Quality System Basics*) attribuée par le groupe PSA aux sites français de Sablé-sur-Sarthe (Pôle systèmes d'aide à la conduite, qui a également reçu un QSB Award) et Amiens (Pôle Systèmes de Propulsion), Angers et Issoire (Pôle Systèmes de Visibilité), Reims (Pôle Systèmes Thermiques) ainsi qu'aux sites de Tuam (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Irlande), Campinas (Pôle Systèmes de Visibilité, Brésil) et de Cordoba (Pôle Systèmes de Visibilité, Argentine).
- « Top Quality Award » remis par Nissan Europe au site de Sainte-Florine (Pôle Systèmes de Propulsion, France).
- Le site d'Étappes (Pôle Systèmes de Propulsion, France) récompensé par Toyota Europe pour la qualité de ses livraisons au site de Toyota de Valenciennes (France).
- « Best Toyota Business Project of Core Group 6 » ainsi que le « Best Toyota Business project » de la région Europe continentale remis par Toyota au site de Chrzanow (Pôle Systèmes de Visibilité, Pologne).

- « Certificates of recognition for supply » décernés par Toyota à Valeo Systèmes électriques (Pôle Systèmes de Propulsion, France) ainsi qu'à Valeo Lighting Poland et Valeo Lighting Europe (Pôle Systèmes de Visibilité).
- « Certificate of achievement in value improvement » décerné par Toyota au site de Bursa (Pôle Systèmes Thermiques, Turquie).
- Valeo Service a été nommé Fournisseur de l'année (catégorie Marketing) par GROUPEAUTO International et Meilleur Fournisseur (catégorie Véhicule commercial) par Temot International.
- Valeo Service UK a reçu trois « Six Sigma Awards » décernés par Capella Associates.
- Valeo Service Turquie a été nommé « Best Supplier of the Year » (catégorie Rechange) par Tofas Turk Otomobil Fabrikalari A.S.

Clients américains

- « Q1 Status » conféré par Ford aux sites de Querétaro (Pôle Systèmes de Visibilité, Mexique), Rayong (Pôle Systèmes de Visibilité, Thaïlande), Bursa (Pôle Systèmes Thermiques, Turquie), Wenling (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine).
- « Supplier Quality Excellence Awards » remis par General Motors aux sites de Foshan FIV (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine), Foshan SP (Pôle Systèmes Thermiques, Chine), Wuhan et Wenling (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine), Querétaro (Systèmes de Visibilité, Mexique), Itatiba (Pôle Systèmes Thermiques, Brésil), Czechowice (Pôle Systèmes de Propulsion, Pologne).
- Le « GM Flag » remis par General Motors au site d'Itatiba (Pôle Systèmes Thermiques, Brésil).
- Le « Best supplier for localization » remis par Hyundai (Brésil) au site de Campinas (Pôle Systèmes de Visibilité, Brésil).
- « Regional Supplier Initial Quality Certificate » remis pour la deuxième année consécutive par Nissan Group of North America au site de Rio Bravo (Pôles Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Mexique) qui a également reçu le « Nissan Certificate of recognition for supplier best practice ».

- « Region Contribution Awards » attribués par Toyota North America aux sites de San Luis Potosi (Pôle Systèmes de Propulsion, Mexique), de Juarez et de Querétaro (Pôle Systèmes de Visibilité, Mexique), Seymour (Pôle Systèmes de Visibilité, États-Unis).
- Les prix « Excellent Value Improvement » décernés par Toyota aux sites de Seymour (Pôle Systèmes de Visibilité, États-Unis) et San Luis Potosi (Systèmes de Propulsion, Mexique).
- « Quality Alliance Gold Award » décerné par Toyota au site de Querétaro (Valeo Service, Mexique).

Clients asiatiques

- Le site de Foshan (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) distingué par Dongfeng Nissan pour son excellence en gestion et lancement de projets.
- La certification QSB (Quality System Basics) attribuée par Dongfeng PSA aux sites de Guangzhou (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Chine) Wuhu (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) et Shashi (Pôle Systèmes Thermiques, Chine).
- « Excellent Development Supplier Award » remis par Geely au site de Foshan (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) ; « Excellent Supplier Awards » aux sites de Foshan FIV (Pôle Systèmes de Visibilité Chine) et de Changchun (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) et « Best Supplier Awards » au site de Wuhan (Pôle Systèmes de Visibilité Chine).
- Trois prix remis par Chery au site de Wuhu (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) : « Excellent Supplier Award » ; « Excellent recognition » ; médaille de bronze décernée lors du « Chery Annual Supplier Quality Competition ».
- « Quality Award » décerné par Chery Jaguar Land Rover au site de Foshan FIV/SP (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine).
- Les prix « Quality » et « Excellent Quality Activity » décernés par Great Wall au site de Shenyang (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine) et les prix « R&D Quality » et « Best reliability » remis respectivement aux sites de Foshan SP et Wenling (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine).
- Le prix « Best cost reduction » décerné par Nissan au Groupe de Produits Éclairage (Pôle Systèmes de Visibilité, Inde).
- Trois prix remis par Toyota India au site de Pune (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) « Performance for Quality 0 PPM Award », « Best Eco Kaizen Award », ainsi qu'un certificat pour la réalisation des objectifs de qualité.
- Les prix « Quality collaboration achievement » remis par GAC Toyota aux sites de Foshan SP (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) et Shanghai (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine).
- FAW-VW a remis plusieurs prix à différents sites chinois de Valeo : un « Quality Excellence Award » au site de Foshan FIV (Pôle Systèmes de Visibilité), une « Quality improvement Excellent Supplier Letter » au site de Shenzhen (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite), un « Volkswagen Quality Performance Improvement Outstanding Supplier Award » au site de Shenyang (Pôle Systèmes de Visibilité), le « Southern China Production Base Supplier Quality Excellence Award » au site de Foshan SP (Pôle Systèmes de Visibilité) et un « A-rating supplier certificate » au site de Nanjing (Pôle Systèmes de Propulsion).

- Une lettre de félicitations reçue par le site de Wuxi (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine) de Shanghai VW pour la réalisation des objectifs de qualité.
- « Quality Performance Award » décerné par Volkswagen au site de Pune (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde).
- « Best Quality Award » remis par Jatco au site de Guangzhou (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Chine) et « Commitment and Achievement Award » au site de Atsugi (Pôle Systèmes de Propulsion, Japon).
- « Best Quality Award » remis par Harbin Dongan et de FAW Haima au site de Shanghai (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine).
- « Excellent Supplier Award » décerné par SAGW au site de Nanjing (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine).
- « Quality Contribution Award » décerné par JAC aux sites de Wuhu (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) et Shanghai (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine) qui a également reçu un « Development Collaboration Award ».
- « Excellent Supplier Award » attribué par FOTON au site de Shenyang (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine).
- « Best Genba Award » décerné par Ashok Leyland au site de Pune (Pôle Systèmes Thermiques, Inde).

Autres distinctions témoins de l'excellence opérationnelle du Groupe

- Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général de Valeo,
 - figure au 4^e rang (premier parmi les dirigeants français) du classement des grands dirigeants d'entreprise les plus performants au monde en 2017 établi par le Harvard Business Review,
 - a été élu Stratège de l'année. Parrainé par le quotidien économique Les Échos, ce prix récompense la stratégie industrielle et financière, les résultats du groupe Valeo et ses orientations stratégiques,
 - a été nommé PDG le plus performant des entreprises du CAC 40 lors du 4^e Sommet de l'Économie organisé par le mensuel économique Challenges,
 - a reçu le prix de la stratégie digitale de l'année remis par BFM Business, média d'information économique et financière en continu,
 - a reçu le Prix du Leadership 2017 décerné par les membres du Cercle du leadership, en partenariat avec Cadremploi et Le Figaro Économie pour ses qualités et sa vision de leadership.
- La performance extra-financière de Valeo reconnue par RobecoSAM : le Groupe a obtenu pour la deuxième fois consécutive le statut d'« Industry Leader » et se classe au premier rang du secteur des équipementiers automobile.
- Le Grand Prix CAC 40 a été attribué à Valeo par le journal financier Investir, le Groupe étant champion toutes catégories par sa performance boursière sur 3, 5 et 10 ans.

- Après avoir obtenu en 2016 le Grand prix CAC Large 60, Valeo s'est vu remettre la plus haute distinction parmi les 120 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Paris, remportant le Grand Prix de la Transparence de l'information réglementée, toutes catégories confondues.
- La coentreprise Valeo Siemens eAutomotive (VseA) a été distinguée dans la catégorie Coopération industrielle lors de la 4^e édition du Prix franco-allemand de l'Économie organisée par la Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie et l'Ambassade d'Allemagne en France.
- « 2017 Lingxuan Award – Annual Contribution Award of Global Supplier for the China Automotive Market » a été décerné par le magazine chinois Auto Business Review à Valeo pour sa contribution à l'industrie automobile chinoise.
- Valeo North America s'est vu remettre un « Gold Award IMPACT » par General Motors en reconnaissance de ses efforts de promotion de la diversité dans sa base de fournisseurs.
- Un « State Quality Award » a été remis par la Chambre Nationale de la Transformation de l'Industrie mexicaine (CANCINTRA) au site San Luis Potosi (Pôle Systèmes Thermiques, Mexique).
- Le groupe Valeo a reçu la certification « Top Global Employer 2017 » pour la troisième année consécutive. Seules dix entreprises au monde ont obtenu cette distinction.
- Valeo a été classé 25^e meilleur employeur mondial au classement « Forbes Global 2000 World's Best Employers » et numéro 1 en France.

1.3 Description générale

1.3.1 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 2017, un chiffre d'affaires de 18,6 milliards d'euros et a consacré près de 12 % de son chiffre d'affaires première monte à la Recherche et au Développement. Valeo emploie 111 600 collaborateurs dans 33 pays, 184 sites de production, 20 centres de recherche, 35 centres de développement et 15 plates-formes de distribution.

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

1.3.2 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.

1.3.3 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.

1.4 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 commerciales et industrielles et arbitre les allocations de ressources entre les Pôles. La structure opérationnelle du Groupe s'organise autour de quatre Pôles, de l'Activité Valeo Service et de Directions Nationales.

Les **Pôles** (Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Systèmes de Propulsion, Systèmes Thermiques, Systèmes de Visibilité), 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 Pôles est structuré pour renforcer la coopération et stimuler la croissance de ses activités 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.

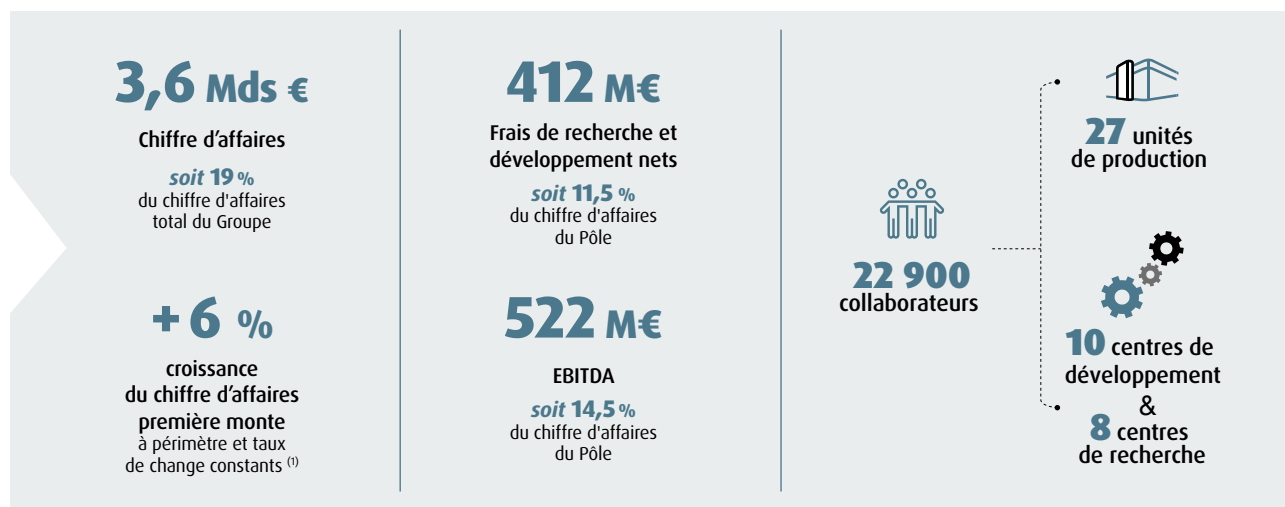
L'Activité **Valeo Service**, placée sous la responsabilité de la Direction des Opérations, distribue des pièces de rechange, d'une part, aux constructeurs automobile et, d'autre part, sur le marché de la rechange indépendante en s'appuyant sur les Pôles et les Groupes de Produits.

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 (cf. section 1.6.2 du présent chapitre, « Stratégie et organisation », page 64).

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.

1.4.1 Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite

CHIFFRES CLÉS 2017



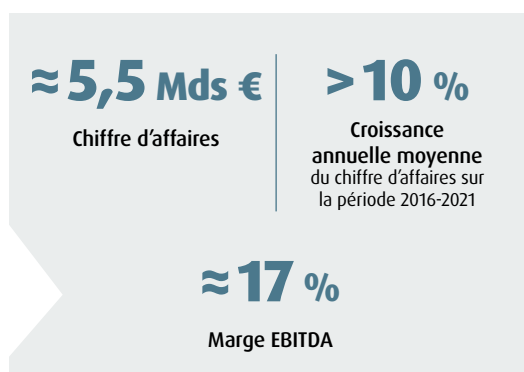
FAITS MARQUANTS 2017

► Services de mobilité digitale : accord de coopération entre Valeo et Cisco.

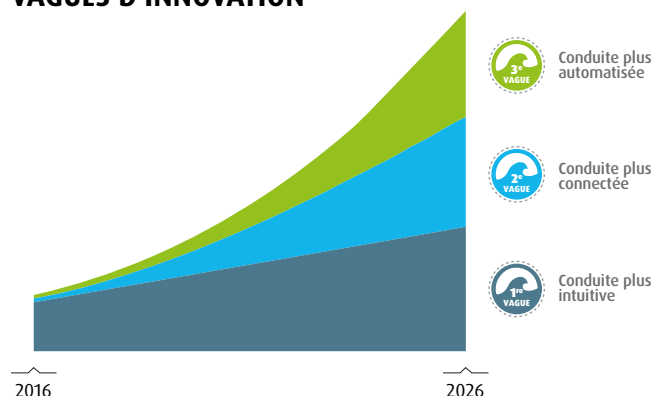
► Valeo SCALA™ : premier LiDAR automobile en série sur le marché.

► Stratégie de développement des interfaces homme-machine : acquisition de gestigon.

PERSPECTIVES 2021



VAGUES D'INNOVATION



Description du Pôle

La voiture de demain sera automatisée et 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 ;
- Commandes intérieures intuitives.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

Aide à la conduite

En 2017, Valeo a lancé avec succès son scanner laser Valeo SCALA™, le premier LiDAR (*light detection and ranging* - télédétection par laser) au monde certifié pour la production automobile de masse. Offrant une combinaison inégalée d'une grande portée de détection, d'un large champ de vision ainsi que d'une haute résolution et précision, ce capteur unique est le complément parfait à la gamme existante de technologies de perception de l'environnement du Pôle, telles que les capteurs à ultrasons, les caméras et les radars.

Avec plus de 25 ans d'expertise dans ce domaine, Valeo propose une large gamme de solutions pour :

- les dispositifs de sécurité active tels que le freinage d'urgence, le maintien de la trajectoire ou la détection d'angle mort ;
- l'aide au stationnement et l'automatisation du parking (gammes 360Vue™ et Park4U™) ;
- la conduite automatisée pour les particuliers (niveaux 2 à 4 selon la classification de SAE ⁽¹⁾ International qui comprend cinq niveaux de conduite autonome allant de la conduite peu automatisée (niveau 1) à l'autonomie complète (niveau 5)) mais aussi pour les services de gestion de flotte automobile (niveaux 4 à 5).

Tous ces systèmes s'appuient sur des capteurs (Valeo dispose du plus grand portefeuille de capteurs de l'industrie automobile), des architectures d'unités de contrôle évolutives et une approche logicielle modulaire faisant appel à l'intelligence artificielle et au *deep learning* (apprentissage profond).

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'autopartage et le parking à distance.

Commandes intérieures intuitives

Le Groupe de Produits Commandes intérieures intuitives est un des leaders mondiaux dans le domaine des interfaces homme-machine. Fort d'une longue expérience et d'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 interfaces avec le conducteur et les passagers (interfaces homme-machine), allant de l'interrupteur simple jusqu'aux écrans tactiles. Elles permettent l'activation des systèmes de climatisation et l'interaction avec 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 hauts 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 *monitoring* du conducteur et des passagers pour la conduite automatisée et par les attentes de personnalisation liées au véhicule connecté.

Faits marquants 2017

Lancements

- Lancement sur l'Audi A8 du Valeo SCALA™, le premier scanner laser pour la production de masse automobile. Valeo a remporté d'autres commandes de production, dont une pour un cocon de Valeo SCALA™ (plusieurs capteurs par voiture) et une pour la prochaine génération de SCALA™.

Prix

- Valeo SCALA™ finaliste pour les PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Awards 2018.
- Valeo Park4U™ Home et « Cyber Valet Services », prix de l'innovation du mensuel AutoMOTO, témoins du savoir-faire de Valeo en matière de véhicule connecté et automatisé.

Partenariats et prises de participation

- Signature d'un accord de coopération entre Valeo et Cisco pour le développement d'innovations stratégiques au service de la mobilité digitale. Fruit de cette collaboration, le projet « Cyber Valet Services » a été présenté en avant-première lors de l'événement Viva Technology à Paris.
- Introduction, en association avec Capgemini, de Mov'InBlue™, première solution industrielle de réservation et de gestion de flotte sécurisée basée sur la technologie de clé intelligente Valeo InBlue™, avec Parcours sur le marché français et avec Goldcar sur le marché espagnol. La start-up berlinoise Smexx a rejoint l'équipe et permet le déploiement en Allemagne et en Europe du Nord. En 2017, la solution a été déployée sur plus de 1 100 véhicules à travers l'Europe et Valeo prépare actuellement la deuxième génération.
- Prise de participation dans la société Kuantic, leader européen de solutions *machine-to-machine* de gestion de flottes automobile connectées.
- Acquisition de gestigon, une *start-up* allemande spécialisée dans les logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitacle, dans le cadre de la stratégie de développement des Interfaces homme-machine (IHM) capables de répondre à la complexité des fonctions de la conduite automatisée et de l'univers connecté.

Succès commerciaux

- *Active Safety* (sécurité active) : confirmation du succès de Valeo en « active safety » grâce à de nouvelles commandes en scanners laser Valeo SCALA™, de caméras frontales et radars (quatrième client depuis l'établissement du partenariat technologique avec Mobileye en 2015) en Europe et sur le continent asiatique.

(1) cf. Glossaire développement durable, page 167.

- Confirmation du succès de Valeo dans le domaine des caméras 360° en Amérique du Nord. Valeo se positionne désormais comme leader chez les trois principaux constructeurs américains.
- Suite au lancement du « Remote parking » (commande de stationnement à distance depuis un smartphone) en 2016, obtention de deux commandes majeures chez deux constructeurs de premier plan (européen et américain) en parking automatisé, démontrant le savoir-faire unique de Valeo en termes de fusion des données entre des capteurs à ultrasons et une nouvelle génération de caméras. L'un de ces systèmes apportera un niveau de performance inégalé grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle.
- Confirmation des synergies après l'acquisition de peiker en 2016. Prises de commandes importantes en Asie dans le domaine des systèmes télématiques dotés de fonctions de connectivité à haut débit et de cybersécurité.
- Caméra de surveillance du conducteur et système de reconnaissance gestuelle : après les premiers contrats avec des clients américains et allemands, réalisation de « proof of concept » (démonstration de faisabilité) pour plus de 10 constructeurs dans le monde.
- Niveau record de prises de commandes en Chine en 2017 dont près de 70 % avec des constructeurs locaux. Valeo, s'associe au développement rapide des constructeurs chinois, anticipant ainsi l'émergence de nouveaux champions mondiaux.
- Confirmation du leadership mondial de Valeo dans le domaine des capteurs de direction (angle et couple). Signature avec un nouveau client au Japon et en Chine.

■ Salons

- Présentation des dernières innovations du Pôle et des technologies de CloudMade lors des principaux salons automobile ou électronique mondiaux : Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas (États-Unis), CES Asie de Shanghai (Chine), salon automobile de Shanghai (Chine), salon IAA de Francfort (Allemagne). Valeo a notamment présenté Park4U™ Home, un service de voiturier privé, My Mobius, une interface homme-machine qui apprend les habitudes du conducteur pour anticiper ses besoins, et proposer des trajets personnalisés ; et Valeo XtraVue™, un système de caméras de vision interconnectées permettant au conducteur de voir ce qui se passe sur la route au-delà même de son champs de vision.

■ Divers

- Création de Valeo.ai, le premier centre de recherche mondial consacré à l'intelligence artificielle et au *deep learning* (apprentissage profond) dans les applications automobile.
- Ouverture d'un nouveau centre de R&D à Wuhan (Chine).
- Développement du nouveau Valeo Mobility Tech Center (VMTC – Centre technique de la mobilité Valeo) à San Francisco qui inclut à présent d'autres Pôles du Groupe. Cette présence a permis au Pôle 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.

Tendances du marché et perspectives

L'automatisation de la conduite, l'électrification de la chaîne de traction et les nouvelles mobilités font évoluer l'usage du véhicule individuel. Elles s'appuient sur la digitalisation des produits et des services, créant des offres en rupture centrées sur l'utilisateur final. La définition de ces offres demande aux acteurs traditionnels de savoir intégrer les nouvelles technologies de communication et de traitement de l'information, de proposer de nouvelles offres de service définies à partir de la valeur d'usage, de savoir créer de nouvelles structures intégrant de nouveaux partenaires venant d'horizons très variés, opérant de façon très agile et déployant très rapidement leurs offres sur l'ensemble des marchés. De nouveaux écosystèmes se constituent autour de ces offres en rupture, capables de créer et de gérer des valeurs considérables liées à la mobilité, la valorisation des données et la refondation des processus de l'industrie traditionnelle.

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

■ conduite plus automatisée :

- l'automatisation du stationnement et de la conduite : elle couvre un large champ d'application allant de l'automatisation partielle à l'automatisation complète. Les dispositifs de sécurité active deviennent la norme dans de nombreux marchés, ce qui fera augmenter les taux d'équipement mondiaux moyens de trois à quatre fois leur valeur actuelle au cours des cinq prochaines années ⁽¹⁾. L'architecture sous-jacente permettra aux constructeurs de commercialiser en option des fonctions automatisées en les rendant attractives pour les automobilistes,
- les premiers systèmes d'automatisation de la conduite conditionnelle et de haut niveau (SAE ⁽²⁾ niveaux 3 et 4) : annoncés aux environs de 2020, ces systèmes nécessitent une triple redondance de perception (capteurs), ce qui multipliera le contenu moyen par voiture par trois par rapport à un niveau 2 (sur la base des prix technologiques connus en 2016) ⁽¹⁾,
- les services de mobilité : utilisant l'automatisation complète de la conduite (SAE ⁽²⁾ niveaux 4 et 5), ils sont attendus d'ici 2025 pour les particuliers et sont déjà en phase de test pour les flottes de taxis. Fonctionnant dans des environnements urbains complexes, ces systèmes nécessiteront des cocons de détection (capteurs) multiredondants et un haut niveau de traitement des données avec une valeur décuplée par véhicule ⁽¹⁾,
- l'accélération de l'équipement des véhicules en caméra frontale : cette accélération est liée aux exigences de sécurité active de l'Euro NCAP. En Europe, la plupart des véhicules dès le segment B seront équipés de caméras frontales, offrant des opportunités supplémentaires pour Valeo ;

■ 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 forte valeur ajoutée pour les conducteurs, gestionnaires de flottes, constructeurs et équipementiers,

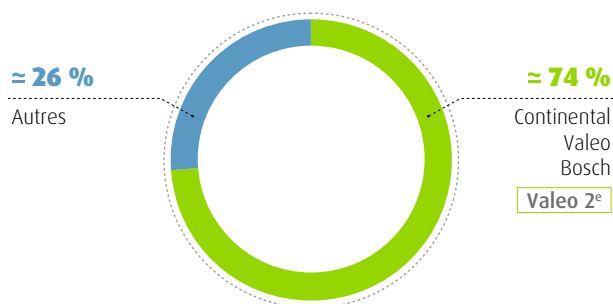
(1) Estimations Valeo.

(2) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

- la télématique est au cœur de cette transformation. Le déploiement de la 5G déjà inclus au programme de développement des constructeurs, offre de nouvelles opportunités de croissance ;
- **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 des interfaces homme-machine, domaine dans lequel le Pôle est leader, demandent innovations technologiques, créativité dans le design et expertise dans l'ergonomie pour un usage fluide et simple. 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. Valeo a anticipé cette tendance, valable pour toutes les gammes de véhicules et développe, aux États-Unis et au Japon, un dispositif de détection de présence de personnes dans une voiture à l'arrêt, anticipant la prochaine mise en application du Self Drive Act aux États-Unis rendant obligatoire cette alerte.

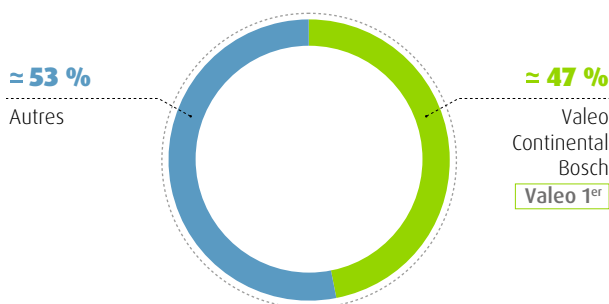
Principaux concurrents sur le marché des systèmes d'aide à la conduite et des contrôles intérieurs ⁽¹⁾

► SYSTÈMES DE CONFORT ET D'AIDE À LA CONDUITE



Part de marché des trois premiers acteurs stable par rapport à 2016.

► DONT SYSTÈMES D'AIDE À LA CONDUITE

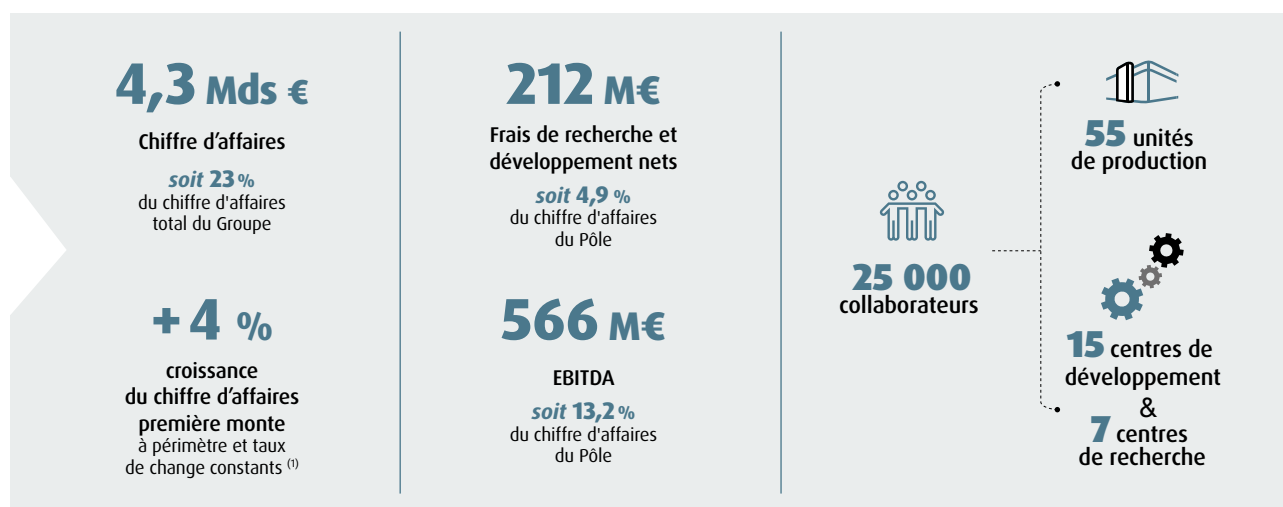


Part de marché des trois premiers acteurs en légère baisse par rapport à 2016.

(1) En part de marché mondial, estimations Valeo.

1.4.2 Systèmes de Propulsion

CHIFFRES CLÉS 2017



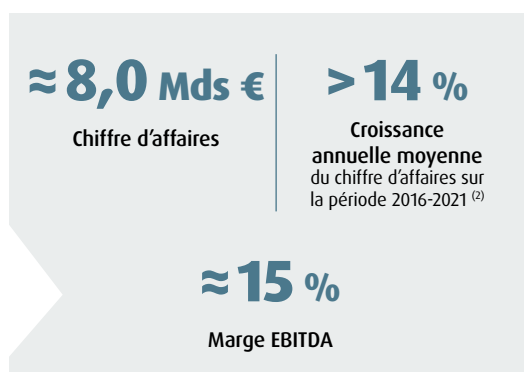
FAITS MARQUANTS 2017

► Coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH : prises de commandes significatives.

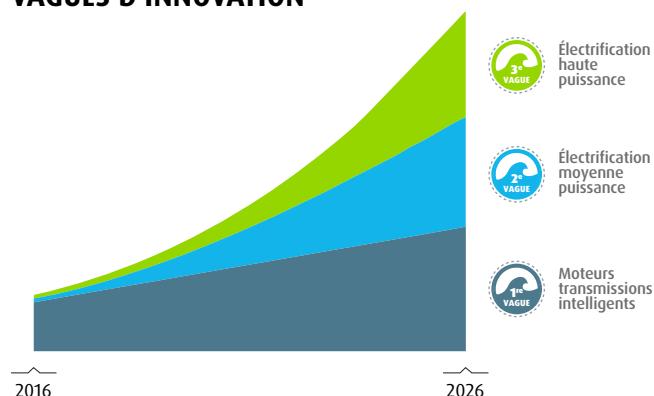
► Création de Valeo-Kapec : n°1 mondial en convertisseurs de couple.

► Acquisition de FTE : leader technologique dans les actionneurs.

PERSPECTIVES 2021



VAGUES D'INNOVATION



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 cinq Groupes de Produits (Systèmes électriques, Systèmes électroniques, Systèmes de transmission, Systèmes moteur à combustion, Systèmes d'actionneurs hydrauliques actifs), est organisé autour des trois activités suivantes :

- électrification ;
- automatisation de la transmission ;
- moteur propre.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

(2) Incluant le chiffre d'affaires généré par l'acquisition de FTE automotive et par la création de Valeo-Kapec.

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 tension (> 60 V) pour véhicules hybrides rechargeables et véhicules électriques :

- les solutions abordables d'hybridation légère 12 V : à destination des segments généralistes, les solutions hybrides d'entrée de gamme sont conçues pour des véhicules urbains équipés d'une batterie 12 V. 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 du véhicule ;
- les solutions abordables d'hybridation légère 48 V : conçues pour les véhicules équipés d'une architecture avec une batterie 48 V, en parallèle de la batterie 12 V standard, elles sont à destination des véhicules polyvalents. 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), en amont/dans/en aval de la boîte de vitesse 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 ;
- les solutions de haute puissance au-delà de 60 V : développées par la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH, elles visent les segments hybrides rechargeables. 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, en amont/dans/en aval de la boîte de vitesses et/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 ;
- les solutions à zéro émission de CO₂ : elles sont à destination des véhicules électriques (d'entrée de gamme au haut de gamme). 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. Cette électrification de la chaîne de traction peut être adressée par des solutions haute tension, développées par la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH, mais également par des solutions 48V développées par Valeo pour des applications plus urbaines.

En 2017, Valeo, en partenariat avec le constructeur chinois Zhidou et l'université Jiao Tong à Shanghai, a pour la première fois installé un système 48V sur une petite voiture urbaine 100 % électrique.

Les architectures en 48V et en haute tension nécessitent un couplage avec le système de transmission. Valeo dispose de toutes les compétences en interne pour proposer des systèmes de transmission hybride positionnés entre le moteur thermique et en amont de la boîte de vitesses, intégrant la machine électrique, son onduleur, le système d'embrayage et de passage de couple.

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 équipées 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 des composants permettant aux constructeurs automobile de concevoir et de produire des moteurs propres, efficaces, sobres et performants, ceci dans l'objectif de répondre à la demande de leurs clients tout en respectant les évolutions restrictives des normes et des réglementations partout dans le monde :

- les actionneurs mécatroniques : ils permettent un contrôle en temps réel de la boucle d'air du moteur de l'admission à l'échappement, en alliant un actionnement mécanique intégrant une partie électronique. Ils permettent d'assurer les performances et le fonctionnement optimal du moteur dans toutes les conditions d'utilisation, maîtrisant ainsi la consommation de carburant et par conséquent les émissions polluantes. Valeo produit depuis plus de 15 ans :
 - des boîtiers papillon qui permettent de réguler le flux d'air à l'entrée du moteur,
 - des vannes de recirculation des gaz d'échappement (vannes EGR), qui permettent de recycler une partie des gaz d'échappement et assurent la réduction de la consommation de carburant et du niveau des émissions polluantes ;
- les capteurs : ils permettent de contrôler en permanence le bon fonctionnement du moteur et surtout de définir sa zone de fonctionnement optimum toujours dans l'objectif de maîtriser la consommation et les émissions polluantes. Il s'agit de capteurs de température, de pression et de position, qui permettent de diagnostiquer l'état des organes critiques du moteur (par exemple la température du turbo, la pression d'huile, la température du liquide de refroidissement...) ;
- les compresseurs de suralimentation électriques : lancés en première mondiale par Valeo en 2016, ils constituent une innovation majeure en termes d'émissions de CO₂, et d'autres émissions nocives, tout en conservant le dynamisme du moteur. Piloté par un moteur électrique, le compresseur de suralimentation électrique permet de supprimer le « Turbo lag » (délai de réponse) et d'améliorer le couple à bas régime, sans impact sur la consommation. Cette technologie permet aussi de réduire considérablement la cylindrée des moteurs à combustion (« le downsizing »), et, par conséquent, la consommation de carburant. Elle s'adapte à la fois aux moteurs hybride, essence ou diesel.

Faits marquants 2017

D'une manière générale, l'année 2017 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

- Démarrage des architectures électriques 48V en série : Valeo est leader sur les machines électriques à courroie et convertisseurs DC/DC 48 V.
- Premier démarrage série de calculateurs de transmission et calculateurs de direction assistée électrique.
- Premières prises de commandes significatives (près de 6 milliards d'euros) de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive GmbH pour des onduleurs et moteurs haute puissance pour véhicules électriques.
- Forte croissance pour les chargeurs de batterie notamment sur le marché chinois et premier démarrage série de chargeurs haute puissance.

Automatisation de la transmission

- Création de Valeo-Kapec permettant au Pôle de devenir n° 1 mondial des convertisseurs de couple.
- Acquisition de FTE automotive, qui devient une nouvelle entité à part entière du Pôle, positionnant Valeo comme leader technologique dans le domaine des actionneurs.

Moteur propre

- Démarrage de deux nouveaux projets de 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.
- Renforcement du portefeuille clients du Pôle avec un constructeur leader dans le domaine des poids lourds pour des développements de capteurs.
- Mutualisation des projets de vannes EGR diesel sur des applications essence.

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** : en 2017 le moteur à combustion interne est présent sur plus de 98 % des véhicules produits dans le monde, soit 93 millions d'unités. À l'horizon du plan Valeo 2021, le nombre de véhicules produits équipés d'un moteur à combustion interne continuera de croître. Par ailleurs, le confort des transmissions automatiques séduit de plus en plus de conducteurs. L'automatisation de la conduite – autre tendance forte du marché – nécessite de recourir à des systèmes de boîtes de vitesses automatiques. Ces deux effets engendrent une croissance soutenue dans le domaine des transmissions. La position de Valeo sur ce marché – n° 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

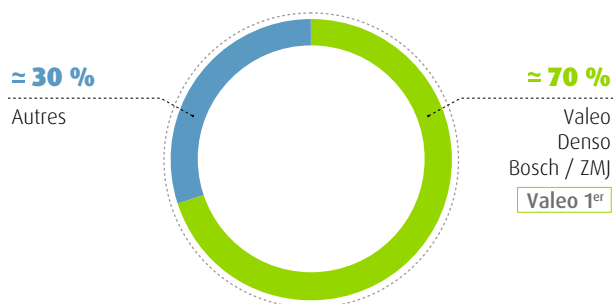
à plein des effets de cette vague d'innovations avec un contenu par voiture multiplié par deux par rapport à une transmission manuelle (prix et technologies disponibles en 2016) ⁽¹⁾ ;

- **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 n° 1 mondial dans ce domaine, et ayant développé de nouvelles solutions technologiques anticipant les besoins futurs des constructeurs, Valeo est en situation idéale pour bénéficier de l'accroissement du contenu par voiture allant jusqu'à le tripler par rapport à un moteur à combustion interne traditionnel (prix et technologies disponibles en 2016) ⁽¹⁾ ;

- **électrification haute puissance > 60 V** : la progression du marché des véhicules électrique et hybrides rechargeables se confirme. 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 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 répondant 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) ⁽¹⁾.

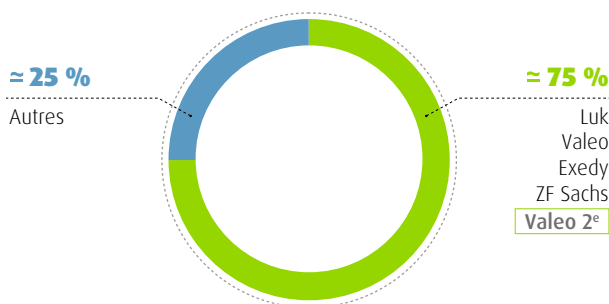
Principaux concurrents sur le marché des systèmes de transmission et des systèmes électriques ⁽²⁾

► SYSTÈMES ÉLECTRIQUES



Part de marché des trois premiers acteurs est en légère baisse par rapport à 2016.

► SYSTÈME DE TRANSMISSION



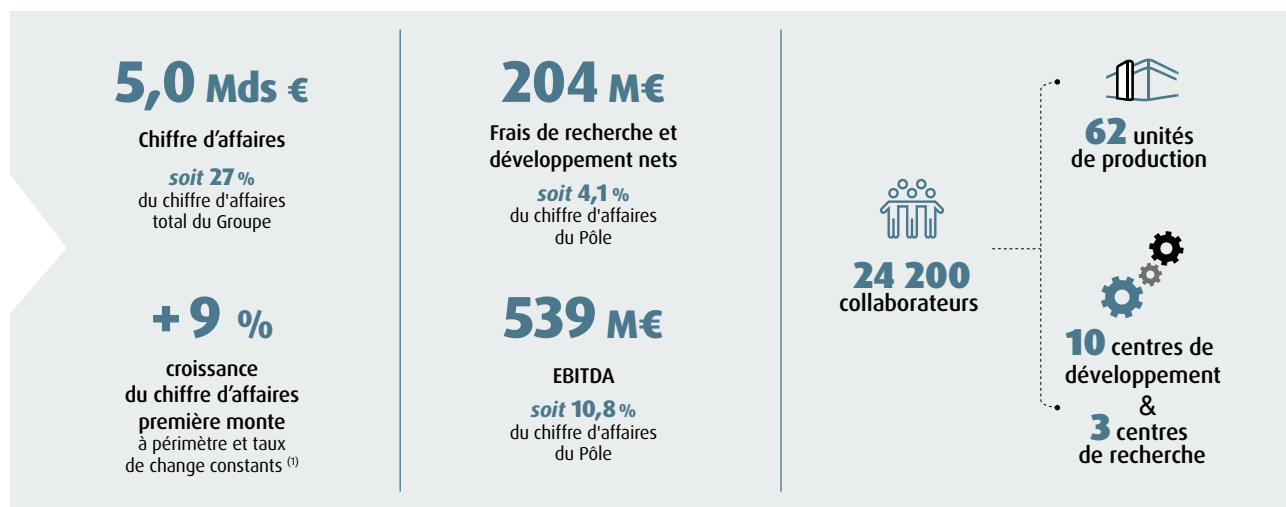
Part de marché des quatre premiers acteurs en forte augmentation par rapport à 2016.

(1) Estimations Valeo.

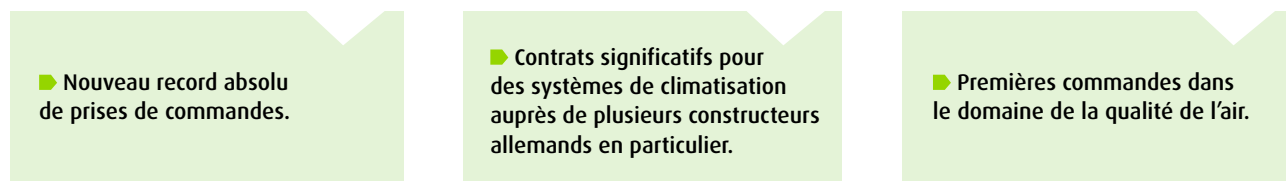
(2) En part de marché mondial, estimations Valeo.

1.4.3 Systèmes Thermiques

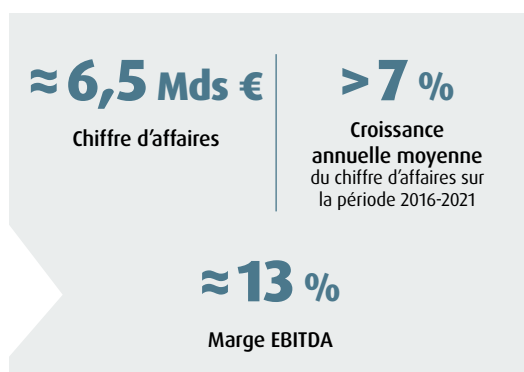
CHIFFRES CLÉS 2017



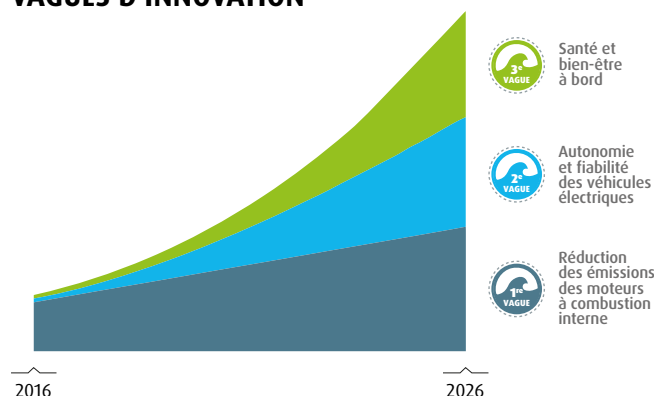
FAITS MARQUANTS 2017



PERSPECTIVES 2021



VAGUES D'INNOVATION



Description du Pôle

Les objectifs stratégiques du Pôle Systèmes Thermiques s'articulent autour de trois axes, afin d'adresser les nouveaux défis de l'industrie automobile : la réduction des émissions polluantes des véhicules équipés de moteurs thermiques, l'optimisation de l'autonomie et la durée de vie des batteries des véhicules hybrides et électriques et la santé et le bien-être des passagers.

Pour satisfaire à la réduction de la consommation de carburant et baisser les émissions de CO₂, gaz polluants et particules nocives générés par les moteurs thermiques, le Pôle développe et fabrique des systèmes innovants pour optimiser la gestion thermique du moteur, améliorer l'efficacité énergétique des systèmes dédiés au confort, et renforcer l'aérodynamisme et l'allègement des modules de face avant.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

L'électrification des véhicules requiert de nouvelles solutions de gestion thermique afin d'assurer le confort des passagers sans réduire leur autonomie, tout en maintenant la température des cellules de batteries de véhicules hybrides/électriques dans les conditions optimales de fonctionnement. Le Pôle Systèmes Thermiques offre un portefeuille complet de systèmes de refroidissement optimisés pour tous types de systèmes de propulsion électrique (véhicules hybrides rechargeables et véhicules tout électriques).

Fort de son expertise, le Pôle Systèmes Thermiques anticipe sur les nouvelles mobilités en proposant une approche centrée sur la santé et le bien-être des passagers. Son approche de la gestion du confort est à la fois protectrice, adaptative, personnalisée, rassurante et stimulante, pour des trajets sereins. Par ailleurs, avec le développement du covoiturage et des flottes de véhicules partagés, le Pôle propose des systèmes intelligents qui, à terme, restitueront les paramètres de confort conformes à chaque profil d'utilisateur *via* le cloud et l'intelligence artificielle, quel que soit le véhicule utilisé.

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 légers à combustion interne, hybrides ou électriques ou poids lourds. Ces produits sont conçus de façon à optimiser le confort thermique à bord et ainsi le bien-être des passagers. Le Groupe propose des modules de chauffage et de climatisation, mais aussi diverses solutions qui permettent d'améliorer la qualité de l'air de l'habitacle. En parallèle, les équipes travaillent aussi à réduire la masse des modules et composants, leur encombrement et leur propre consommation énergétique, contribuant ainsi à la réduction significative des émissions de CO₂ du véhicule.

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, y compris dans des conditions extrêmes.

Par ailleurs, le Pôle développe de nouvelles architectures d'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 de systèmes de climatisation utilisant du R-1234yf avec des produits dédiés au R-744 (réfrigérant naturel).

Protection et bien-être

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques habitacle propose des solutions actives pour répondre aux préoccupations croissantes en matière de qualité de l'air (protection contre les particules fines allergènes, gaz, etc.) et de personnalisation de l'habitacle grâce au design olfactif.

Ainsi, pour retenir les particules et les gaz nocifs avant leur entrée dans l'habitacle et ainsi protéger activement les passagers, 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 très haute efficacité. Ce dernier retient les particules fines (particules PM2.5) avec plus de 98 % d'efficacité et complète la gamme existante qui comprend également un filtre combiné aux propriétés anti-allergènes.

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.

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, le Pôle propose :

- une gamme complète de résistances électriques à effet CTP (Coefficient Thermique Positif) 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 additionnel au démarrage en hiver. La gamme couvre tous les niveaux d'électrification (12V, 48V et haute tension) ;
- 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. En utilisant l'énergie de l'air, ces systèmes réduisent les besoins en énergie électrique puisée dans les batteries et permettent ainsi d'assurer le confort thermique de l'habitacle sans pénaliser l'autonomie du véhicule. Le système de pompe à chaleur au réfrigérant naturel (R-744) figure parmi les innovations nommées pour les PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Awards 2018.

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 moto-ventilateur 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 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.

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, fabrique et livre en mode «juste à temps» des modules qui font partie intégrante de la structure du véhicule. La particularité de cette entité réside dans la flexibilité de sa localisation industrielle, au plus proche des lignes d'assemblage des constructeurs.

Les modules sont constitués d'une façade avant technique, partie assemblée sur le châssis, 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, la traverse, les volets pilotés et les radars, etc.

Le Groupe de Produits 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.

Deux axes ont été particulièrement accentués :

- l'allégement des pièces pour réduire les émissions polluantes des moteurs thermiques. Le Groupe de Produits s'est appuyé sur les matériaux composites pour offrir une réduction significative de masse, sans compromis sur la robustesse de la pièce. Une traverse, en première mondiale, sera en série en 2018 pour un constructeur allemand. Fort de cette expérience, le Groupe de Produits poursuit son développement avec les absorbeurs d'énergie, la poutre pare-chocs et le pack batterie en composite ;
- l'aérodynamisme en face avant qui participe à la réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO₂ grâce à l'optimisation du coefficient de traînée. Depuis 2016 les volets pilotés, qui régulent les flux d'air traversant les échangeurs de face avant, développés par le Groupe de Produits sont produits en série. Il innove également avec les rideaux pilotés qui rentrent dans la structure du module.

Systèmes thermiques bus

Le Groupe de Produits Systèmes thermiques bus développe et produit des solutions sur mesure pour la gestion intelligente de l'air dans tous types d'autobus, destinés aux principaux constructeurs opérateurs de grandes flottes de véhicules. Il offre des systèmes de chauffage et de climatisation, des toits ouvrants, des systèmes de gestion thermique de l'habitacle à des clients partout dans le monde, adaptés à des conditions climatiques locales très différentes.

Le Groupe de Produits développe et produit :

- des unités de climatisation placées sur le toit du véhicule et des climatiseurs *split*, ainsi que des systèmes de chauffage tels que des pompes à chaleur et des chauffages additionnels à coefficient de température positif ;
- des systèmes de chauffage à efficacité accrue et à faible coût, faisant appel à des sources d'énergie alternatives ;
- des systèmes de ventilation et toits ouvrants simples et robustes.

Avec son système Valeo Entelligence, le Groupe de Produits travaille sur une approche globale visant à une meilleure gestion 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 et augmente significativement l'autonomie des autobus hybrides et électriques.

Faits marquants 2017

Le chiffre d'affaires consolidé 2017 du Pôle Systèmes Thermiques est en croissance de 7,8 %, à périmètre et taux de change constants, par rapport à 2016, ce qui lui permet d'afficher une croissance d'environ 6 points supérieure à celle de la production automobile mondiale. En 2017, l'Europe et l'Asie, et plus particulièrement la Chine, ont été les principaux leviers de cette croissance grâce, notamment, aux Groupes de Produits Systèmes thermiques habitacle et Systèmes thermiques du groupe motopropulseur.

Les nouveaux contrats obtenus avec des constructeurs allemands majeurs ont permis d'augmenter le carnet de commandes du Pôle établissant un record absolu, pour la deuxième année consécutive, notamment en Chine et en Europe avec des commandes importantes dans ces régions.

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

- une commande pour un système complet comprenant une pompe à chaleur, avec un nouveau constructeur chinois de véhicules électriques ;
- une commande pour un groupe moto-ventilateur comprenant le premier moteur sans balais entièrement conçu et produit par Valeo ;
- plusieurs commandes pour des solutions de qualité de l'air habitacle qui assoient la crédibilité du Pôle dans ce domaine ;
- une première commande pour un système de chauffage additionnel à coefficient thermique positif de haute tension, qui permet notamment de chauffer des véhicules électriques à grande autonomie ;
- la consolidation du marché du compresseur électrique avec la signature de nouveaux contrats avec deux constructeurs chinois ;
- 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 ;
- une première commande avec un constructeur allemand pour un boîtier de batterie au plomb en matériau composite, une innovation technologique du Pôle qui permet l'allègement significatif, sans compromettre sa résistance au choc.

Le Pôle s'est appuyé sur sa proximité avec ses clients, ses capacités d'innovation et l'accroissement du nombre de plates-formes mondiales pour remporter de nouveaux contrats chez les constructeurs en Asie, aux États-Unis et en Europe.

Tendances du marché et perspectives

La valeur du marché accessible pour le Pôle Systèmes Thermiques devrait afficher une croissance continue de l'ordre de 4,3 % ⁽¹⁾ par an d'ici 2027.

Trois vagues successives d'innovation soutiennent cette croissance :

- **réduction des émissions des moteurs à combustion interne et meilleur rendement énergétique** : en 2017 le moteur à combustion interne est présent sur plus de 98 % des véhicules produits dans le monde, soit 93 millions d'unités. À l'horizon du plan Valeo 2021, le nombre de véhicules produits équipés d'un moteur à combustion interne continuera de croître.

Afin de répondre aux réglementations relatives à la réduction des émissions, Valeo Systèmes Thermiques développe des produits et systèmes privilégiant la réduction de masse, une meilleure aérodynamique et un rendement énergétique amélioré. Les réalisations notables dans ce domaine sont :

- la traverse en matériaux composites – première mondiale – réduisant sensiblement la masse de la face avant des véhicules et de ce fait la consommation du véhicule,
- le moto-ventilateur sans-balais qui réduit la consommation électrique de la fonction refroidissement tout en améliorant la longévité du produit,
- le système de climatisation R-744 (réfrigérant naturel) qui offre une meilleure performance énergétique globale du fait notamment de la meilleure densité de puissance de ses échangeurs ;
- **meilleure autonomie et fiabilité des véhicules électriques** (systèmes pour l'électrification des véhicules) : la progression du marché des véhicules électriques et hybrides rechargeables se confirme. Le Pôle propose une gamme complète de produits et systèmes destinés à ce segment. Afin de satisfaire au confort thermique des passagers en toutes circonstances, il a développé les systèmes de pompe à chaleur R-1234 et R-744 qui préservent l'autonomie du véhicule électrique grâce à leur rendement énergétique élevé.

Pour la fiabilité et la longévité des batteries, le Pôle propose des systèmes de refroidissement couvrant les besoins des hybrides rechargeables et purs électriques ainsi que les applications dérivées pour les batteries stationnaires. Le marché s'oriente également vers des véhicules électriques à recharge ultra-rapide – quelques minutes pour plusieurs centaines de kilomètres d'autonomie – propres à remplacer les véhicules à moteur thermique en toutes circonstances. Le Pôle anticipe cette demande en développant :

- des systèmes de refroidissement plus puissants pour les cellules des batteries,
- des modules de refroidissement plus puissants et plus efficaces en face avant afin de rejeter la chaleur produite de façon silencieuse,
- des boucles de climatisation adaptées assurant le confort thermique des passagers y compris lors des phases de recharge ultra-rapide.

Globalement, pour les systèmes thermiques, le contenu moyen en valeur pour les hybrides et électriques rechargeables par véhicule proposé par Valeo représente actuellement environ deux fois (prix et technologies 2017) ⁽¹⁾ celui des véhicules équipés de moteurs à combustion interne, faisant de ce marché une opportunité de croissance majeure ;

- **santé et bien-être à bord** : le développement des nouvelles mobilités (covoiturage, flottes de véhicules, véhicules autonomes) met de plus en plus l'accent sur la vie à bord, la notion de confort étant appelée à dépasser le simple confort thermique ou ergonomique. Avec l'électro-mobilité, l'attention des occupants se focalise sur les bruits de claquement et de grincement perçus dans l'habitacle car le moteur électrique ne génère aucun bruit de combustion. Les ingénieurs doivent donc faire face à des contraintes de plus en plus exigeantes dues à la sensibilité accrue des passagers aux bruits parasites.

(1) Estimations Valeo.

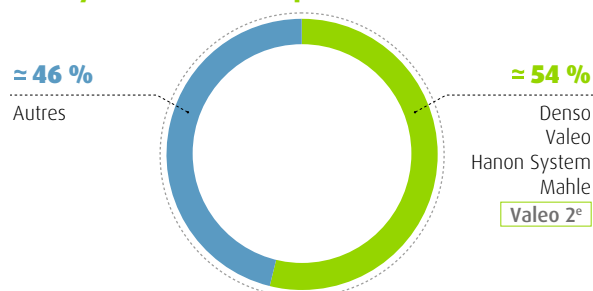
Par ailleurs, la préoccupation grandissante du public concernant la pollution générée par les véhicules à moteur thermique, en Asie, notamment en Chine, mais également en Europe, va créer une demande croissante d'équipements qui améliorent la qualité de l'air. L'habitacle sera de plus en plus considéré comme une bulle d'air sain, et à terme, avec le déploiement de l'intelligence artificielle, l'ordinateur de bord sera capable d'analyser les usages pour adapter et personnaliser le confort thermique à chacun des passagers, voire de prendre soin de leur bien-être et de leur santé. Pour répondre à ces nouvelles demandes, le Pôle Systèmes Thermiques propose une gamme de produits « Air Quality » en intégrant dans l'habitacle : un filtre à particules haute efficacité, un capteur de particules fines (PM2.5) intérieur-extérieur communiquant avec l'interface homme-machine du véhicule, un diffuseur multifragrance, un ioniseur pour détruire les mauvaises odeurs, le système AquAIRius™ (diffuseur de brume rafraîchissante) pour la climatisation des passagers arrière et un module de purification de l'air permettant *via* une application sur smartphone de purifier l'habitacle avant d'y pénétrer.

Le Pôle Systèmes Thermiques anticipe également une évolution de la demande au travers du concept « Health and Well-Being by Valeo » qui intégrera un mode de chauffage rapide, silencieux et enveloppant par panneaux radiants, couplé à une gestion digitale évolutive et personnalisée du confort thermique des passagers grâce à des capteurs biométriques, des caméras infrarouges et à l'apprentissage automatique (*machine-learning*).

La croissance du marché santé et bien être à bord est évaluée à 27 % par an d'ici 2027, ce qui se traduira pour Valeo par une opportunité d'augmentation de son contenu moyen par véhicule ⁽¹⁾.

En conclusion, le Pôle Systèmes Thermiques poursuivra sa croissance dans toutes les régions en développant ses axes stratégiques et d'innovation, 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⁾



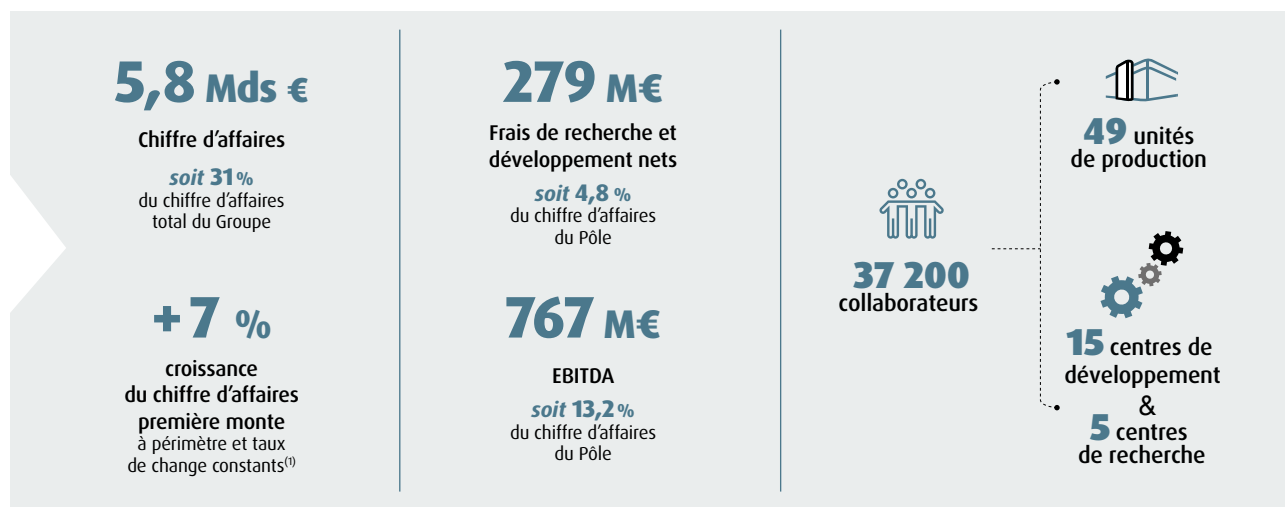
Part de marché des quatre premiers acteurs stable par rapport à 2016.

(1) Estimations Valeo.

(2) En part de marché mondial, estimations Valeo.

1.4.4 Systèmes de Visibilité

CHIFFRES CLÉS 2017



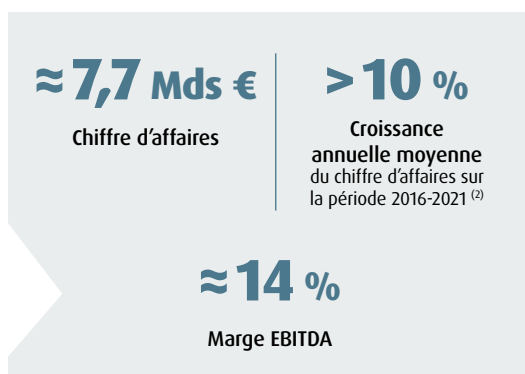
FAITS MARQUANTS 2017

► Prise de contrôle d'Ichikoh :
Valeo n° 1 mondial de l'éclairage
automobile.

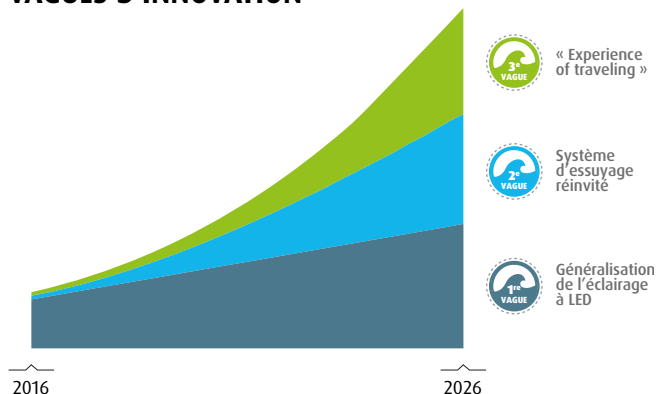
► Lancement en série du premier
module BiLED™ Access Matrix
sur un véhicule généraliste.

► Succès de l'essuyage
électronisé en Chine.

PERSPECTIVES 2021



VAGUES D'INNOVATION



Description du Pôle

La mission du Pôle Systèmes de Visibilité est de concevoir et de produire des systèmes d'éclairage et d'essuyage 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, grâce aux systèmes d'éclairage et d'essuyage ;
- en améliorant la sécurité grâce à la transmission intuitive d'informations au conducteur et aux autres usagers de la route et en assurant la propreté des caméras et autres capteurs optiques ;
- en garantissant le confort du conducteur et de ses passagers grâce à des fonctionnalités innovantes d'éclairage intérieur ou d'essuyage et de nettoyage à distance.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

(2) Incluant le chiffre d'affaires généré par la prise de contrôle d'Ichikoh.

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 ou l'augmentation de l'autonomie des véhicules électriques.

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

- Systèmes d'éclairage extérieur et intérieur ;
- Systèmes d'essuyage.

Systèmes d'éclairage

Valeo développe des solutions d'éclairage extérieur et intérieur adaptées aux besoins spécifiques des constructeurs ; leur volonté de produire des véhicules à haut contenu technologique pour plus de confort, mais aussi plus de sécurité, grâce à ses systèmes séduisants, tout en proposant également des innovations plus économiques à la portée de tous :

- **des éclairages plus performants et dynamiques** : le Pôle innove chaque jour pour apporter toujours plus d'innovations au sein des véhicules. La large gamme de produits proposée par le Pôle permet aujourd'hui d'équiper tous les véhicules des dernières technologies disponibles sur le marché de l'éclairage garantissant sécurité et confort à un prix toujours plus abordable avec des performances toujours plus élevées. Un véhicule généraliste est désormais équipé du module BiLED™ Access Matrix, une première sur le marché. Ce module compact, assure les fonctions code et route, ainsi que la fonction Matrix Beam (permettant de rouler en plein phares sans jamais éblouir les autres usagers de la route). Le Pôle développe également plusieurs solutions de signalisation permettant de mieux communiquer avec l'environnement et d'informer les autres usagers de la route tels que les piétons. Cette fonction est essentielle dans la perspective du véhicule autonome ou électrique ;
- **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 a permis dans un premier temps aux constructeurs de signer leurs véhicules de jour. Les nouvelles solutions de code et route à LED développées par le Pôle offrent à présent aux stylistes la possibilité de créer une signature de nuit. Pour l'arrière, il enrichit son offre technologique de solutions à LED pour une liberté de style encore accrue, et développe des solutions à LED et OLED (diodes électroluminescentes organiques), source de lumière surfacique à l'homogénéité inégalée. Pour l'habitacle, le Pôle travaille à des solutions d'éclairage intérieur et d'ambiance, qui s'adaptent aux modes de conduite : en mode manuel, l'éclairage intérieur informera le conducteur sur son environnement tandis qu'en mode autonome, il offrira un éclairage d'ambiance adapté à l'activité des occupants du véhicule ;
- **des éclairages économiques** : Valeo a pour ambition constante de rendre accessibles au plus grand nombre ses innovations afin d'apporter confort, sécurité et style à tout type de véhicules. À cet égard, le Pôle propose des solutions permettant de remplacer l'halogène par des modules à LED abordables, qui apportent

une meilleure visibilité aux conducteurs, grâce à une lumière plus proche de la lumière du jour, une durée de vie du module d'éclairage accrue ainsi qu'une réduction de la consommation d'énergie. Avec des performances bien supérieures à celles de l'éclairage halogène, les solutions PeopLED™, présentes sur le marché haut de gamme depuis 2012, sont dorénavant proposées en entrée de gamme sur des véhicules généralistes tels que le Chevrolet Silverado, une illustration de l'augmentation du taux de pénétration des LEDs sur ce type de véhicules.

Systèmes d'essuyage

Une visibilité parfaite de la route est la pierre angulaire de la sécurité automobile pour le conducteur et très bientôt pour les capteurs optiques du véhicule. En effet, en raison du développement du véhicule automatisé et des fonctions avancées d'aide à la conduite (ADAS), il est également nécessaire de nettoyer les nombreuses caméras et LiDAR (détection par laser) qui équipent ces 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 une amélioration de la visibilité à une réduction de poids, minimisant ainsi les émissions de CO₂. L'intelligence apportée par l'électronisation améliore la sécurité 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 ;
- des systèmes de lavage et de dégivrage du pare-brise à distance (par exemple au travers d'un smartphone) ;
- des modules d'essuyage arrière intégrant le lavage qui s'appuient sur une nouvelle famille de moteurs et permettent une intégration plus simple dans le véhicule ;
- AquaBlade™ avec nettoyage de caméra : l'essuie-glace pour les caméras situées sous le pare-brise. Basé sur la technologie AquaBlade™, déjà en série sur plusieurs types de véhicules, le nettoyage de caméra garantit une vision dégagée, précise et sûre du véhicule automatisé. Grâce à la précision des jets de lave-glace et à leur liberté de positionnement, la technologie AquaBlade™ permet de diminuer la consommation de liquide lave-glace et la taille du réservoir. Elle contribue donc aussi à l'allègement global des véhicules ;
- des systèmes de lavage des capteurs optiques (caméras, caméras à infrarouge, LiDAR, etc.) qui permettent de garantir un flux vidéo permanent et assurer ainsi sécurité et confort. En consommant très peu de liquide lave-glace ceci minimise le poids de liquide embarqué, et donc le poids du véhicule.

Faits marquants 2017

Systèmes d'éclairage

L'année 2017 a été marquée par plusieurs événements pour le Groupe de Produits Systèmes d'éclairage, parmi lesquels :

- la prise de contrôle d'Ichikoh : en devenant majoritaire dans le capital de cet acteur majeur du marché japonais de l'éclairage automobile, Valeo est dorénavant numéro 1 mondial dans ce domaine ;
- le lancement en série du premier module BiLED Access Matrix sur la toute dernière Mini Cooper, illustrant une démocratisation des systèmes d'éclairage intelligents ;
- le grand succès de la nouvelle gamme de modules d'éclairage Thin Lens, qui équipe les derniers Range Rover Velar et Avalon, ainsi que la Jaguar F-Type. Ce succès est notamment dû à la faible hauteur de ces modules rectangulaires : 31 mm pour les modules code et route mais aussi le Matrix Beam ;
- la fourniture pour un grand constructeur généraliste de l'architecture intégrale d'un système d'éclairage intelligent, allant de la caméra aux projecteurs, en passant par les calculateurs et leurs logiciels embarqués ;
- l'équipement de l'éclairage intérieur de plusieurs véhicules de constructeurs haut de gamme, notamment l'Audi Q5, les Volvo XC40 et XC60 ;
- la confirmation de la croissance du Pôle sur le marché de l'électronique grâce à son savoir-faire en matière de drivers (circuits de pilotage) et de calculateurs.

Systèmes d'essuyage

Parmi les nombreux systèmes mis sur le marché en 2017 par le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage, on peut noter :

- le système de lavage embarqué AquaBlade™ des Volvo de la plate-forme 60 et de l'Alpine A110 ;
- le système d'essuyage électronisé de la Geely CX11 en Chine ;
- le démarrage de la production de systèmes d'essuyage pour Cascadia Freightliner aux États-Unis ;

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 conçu 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. D'ici à 2021, 4 millions de véhicules en seront équipés ⁽¹⁾. Puis, afin de faire face à la croissance majeure de l'électronique, le Groupe de Produits Systèmes d'éclairage a déployé depuis 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. Ces deux facteurs se traduiront pour Valeo par une augmentation de son contenu moyen par véhicule ;

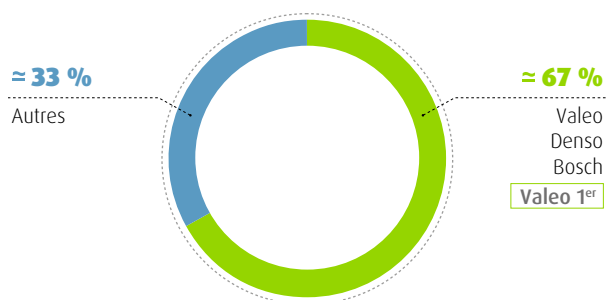
- **les systèmes d'essuyage réinventés** : les systèmes d'essuyage se réinventent grâce à de nouvelles générations de moteurs d'essuie-glace. Le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage se positionne dans le domaine de l'électronisation des moteurs de systèmes d'essuyage, qui permet la réduction du poids, contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO₂. Ils permettent également de réduire le bruit du moteur d'essuyage, exigence très importante pour les véhicules électriques. La nécessité d'alléger les véhicules, de diminuer la taille des réservoirs de lave-glace et de réduire les coûts, incite toujours plus de constructeurs à utiliser des systèmes d'arrosage du pare-brise positionnés sur le système d'essuyage, plutôt que sur ou sous les capots moteur. Le Groupe de Produits Systèmes d'essuyage possède un portefeuille de produits répondant parfaitement à cette demande. 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 ;
- **« experience of traveling » ⁽²⁾** : cette tendance accompagnera l'avènement de la voiture autonome. Le développement rapide des systèmes d'aide à la conduite avancés 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'adaptera 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.

(1) Estimation Valeo.

(2) Expérience du voyage.

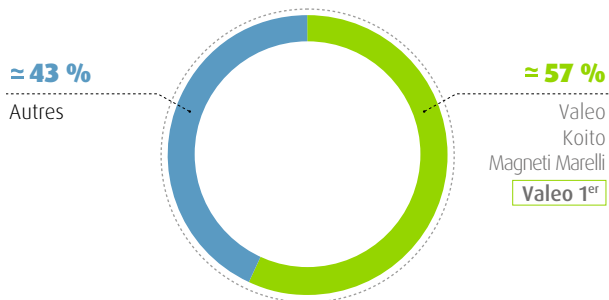
Principaux concurrents sur le marché des systèmes d'éclairage et des systèmes d'essuyage ⁽¹⁾

► SYSTÈMES D'ESSUYAGE



Part de marché des trois premiers acteurs stable par rapport à 2016.

► SYSTÈMES D'ÉCLAIRAGE



Part de marché des trois premiers acteurs stable par rapport à 2016.

(1) En part de marché mondial, estimations Valeo.

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

- 320 familles de produits.
- 13 lignes de produits pour les véhicules de tourisme.
- 10 lignes de produits pour les véhicules industriels.
- Plus de 7 700 nouvelles références lancées en 2017, en hausse de 60 % par rapport à 2016.
- 15 plates-formes de distribution.
- Une présence commerciale dans 150 pays.

FAITS MARQUANTS 2017

- Accélération de la digitalisation de Valeo Service.
- Expansion de Valeo Service dans le monde.
- Reconnaissance de l'excellence de Valeo Service

Présentation de Valeo Service

Valeo Service est l'entité du groupe Valeo dédiée à la fourniture de pièces de remplacement, tant pour les constructeurs automobile (marché OES) que pour les acteurs du marché de la rechange indépendante (marché IAM).

Valeo Service est le partenaire de confiance qui soutient le développement des professionnels de l'après-vente automobile, sur les marchés de la maintenance, du choc et de la réparation :

- pour les véhicules particuliers comme les véhicules poids lourds ;
- en répondant aux besoins quotidiens du parc automobile actuel, dans plus de 150 pays ;
- et en accompagnant les évolutions de fond de l'automobile en s'appuyant sur l'expertise équipements d'origine du Groupe, et en développant des solutions innovantes pour le marché de la rechange indépendante.

La promesse « We Care 4 You – Trust the Specialist »⁽¹⁾ est l'engagement de Valeo Service à apporter à chaque acteur de sa chaîne de valeur des solutions professionnelles dédiées :

- tant pour les distributeurs traditionnels ou e-commerce qui demeurent des partenaires incontournables ;
- que pour les garagistes qui jouent un rôle déterminant dans le choix de la pièce de remplacement, conseillent le conducteur puis effectuent l'opération d'entretien ou de réparation sur le véhicule ;
- que pour les automobilistes, particuliers ou flottes, qui expérimentent ses produits.

Cette promesse de Valeo Service se concrétise au travers :

- de produits dont le rapport prix/performance/qualité est parfaitement adapté aux besoins de l'après-vente automobile ;
- d'un accompagnement technique pour aider les distributeurs et les réparateurs à perfectionner leurs compétences, y compris dans les technologies les plus innovantes ;
- des solutions d'approvisionnement sur-mesure pour répondre aux exigences et besoins des professionnels de l'après-vente ;
- d'un écosystème digital et d'un programme de marketing opérationnel pour soutenir la croissance des professionnels de l'après-vente.

(1) Nous prenons soin de vous – faites confiance au spécialiste.

Valeo Service dispose d'une présence commerciale dans plus de 150 pays structurée autour de quatre régions (l'Europe, l'Asie, les Amériques et MEAO – Moyen-Orient, Afrique et Outre-mer) et de 18 divisions commerciales. L'offre produits est articulée autour des marchés Entretien, Choc et Réparation et est composée de 13 lignes de produits pour les véhicules de tourisme et 10 lignes de produits pour les véhicules utilitaires, poids lourds et véhicules agricoles. Les gammes de produit sont l'essuyage, la transmission, l'éclairage et la signalisation, le thermique habitacle, le thermique moteur, les machines tournantes, les accessoires électriques, la sécurité habitacle, la commutation, le freinage, la gestion du moteur, la filtration et l'aide à la conduite et au stationnement.

Faits marquants 2017

Valeo Service a déployé en 2017 sa stratégie « We Care 4 You – Trust the Specialist »⁽¹⁾,

- en continuant d'enrichir son portefeuille produits ;
- en apportant des solutions digitales innovantes, pour chacun de ses clients ;
- en renforçant sa présence pour être au plus près de ses partenaires.

Ceci lui a valu d'être une nouvelle fois récompensé pour ses différentes initiatives.

Accélération de la digitalisation

- **Déploiement international d'une offre de formations techniques, en ligne** : Valeo Service a déployé son offre de formations en ligne pour soutenir les professionnels et faciliter leur accès à l'information technique. Disponible 24 h/24, 7 j/7, partout dans le monde, ces webcasts sont soit accessibles en direct, pour des sessions d'une trentaine de minutes, soit accessibles à la demande, dans une logique de *replay*. En 2017, Valeo Service a formé 2 500 garagistes *via* ce canal digital, instaurant ainsi une nouvelle relation avec ces professionnels.
- **Lancement de l'Assistance Connectée Valeo** : au-delà d'une assistance téléphonique classique, Valeo Service a mis en place l'Assistance Connectée. Celle-ci, *via* une application gratuite sur smartphone, permet au technicien Valeo de voir ce que voit le réparateur et de le conseiller en direct, comme s'il était à ses côtés dans l'atelier. Cette solution innovante s'avère rapide et efficace pour toute problématique de montage complexe ou d'utilisation des stations de charge de climatisation par exemple. Elle permet en outre un gain de productivité, ainsi qu'une plus grande justesse dans le diagnostic. Des problématiques clés que Valeo Service résout pour améliorer le quotidien de ses clients réparateurs.

- **Lancement de l'application MyValeoParts** : pour apporter toujours plus d'efficacité à ses clients, Valeo Service a lancé l'application MyValeoParts, qui permet en quelques clics de trouver la bonne pièce. Cet outil a été pensé pour apporter une réponse adaptée et simplifier le quotidien des utilisateurs. L'information est accessible rapidement, partout, tout le temps. La recherche de la bonne référence de pièces peut se faire par type de véhicule, par numéro de référence ou en prenant une photo du code-barres du produit. Applications véhicule, informations techniques, photos, dessins, instructions de montage, information sur la référence d'origine, etc. : autant de contenus accessibles en quelques clics avec son smartphone.
- **Lancement du partenariat avec WhoCanFixMyCar.com au Royaume-Uni** : pour offrir aux conducteurs la meilleure expérience « garage » et mieux accompagner les ateliers de réparation vers plus d'efficacité, Valeo Service a lancé au Royaume-Uni un partenariat avec WhoCanFixMyCar.com. Il s'agit de la plate-forme de référence au Royaume-Uni qui aide les automobilistes à trouver le meilleur garage en fonction de leur besoin. Valeo Service apporte une vraie valeur ajoutée à cette plate-forme digitale au travers du « Clutch Specialist Network by Valeo » (les spécialistes de l'embrayage par Valeo). Cette certification est décernée par Valeo Service aux garages enregistrés sur la plate-forme dont les performances et l'expertise dans la fonction embrayage ont été testées et approuvées. Valeo Service décuple ainsi le potentiel du site WhoCanFixMyCar.com avec une véritable création de valeur pour les utilisateurs finaux et les garagistes.

Expansion de Valeo Service dans le monde

- **Expansion de la division commerciale Valeo Service Africa and Overseas** : dans le cadre de la stratégie « We Care 4 You – Trust the Specialist » ⁽¹⁾ qui vise à renforcer toujours plus la proximité avec ses clients, Valeo Service a accéléré son implantation internationale. La division commerciale Africa and Overseas s'est enrichie de deux nouveaux bureaux, l'un à Johannesburg en Afrique du Sud et l'autre à Melbourne en Australie. Ce sont désormais plus de 70 pays qui composent le périmètre de cette division commerciale.
- **L'inauguration de la division commerciale Valeo Service Middle East (Dubai)** : l'inauguration de la division dubaïote de Valeo Service en octobre 2017 est une parfaite incarnation de sa stratégie « We Care 4 You – Trust the Specialist » ⁽¹⁾ qui vise également le déploiement de sa présence au plus près de ses clients. Cette division est essentielle pour asseoir la présence de Valeo Service au Moyen-Orient. Elle vient renforcer une présence déjà solide dans 14 pays de la zone (Arabie Saoudite, Qatar, Oman, Koweït, Bahreïn, Jordanie, Syrie, Liban, Égypte, Chypre, Azerbaïdjan, Géorgie, Iran et Irak).

(1) Nous prenons soin de vous – faites confiance au spécialiste.

(2) Estimation par Frost & Sullivan (2018).

Une nouvelle année de récompenses pour Valeo Service

- **Meilleur Fournisseur dans la catégorie Marketing par GROUPEAUTO International** : Valeo Service a démontré tout au long de l'année sa capacité à accompagner la stratégie de GROUPEAUTO International, présent dans près de 52 pays avec 1 417 distributeurs, 3 985 points de vente, 5 828 garages dédiés aux véhicules particuliers et 1 345 garages dédiés aux véhicules commerciaux. Valeo Service y a apporté les solutions les plus adéquates et a fortement contribué à nourrir et à développer le programme d'animation commerciale du distributeur.
- **Meilleur Fournisseur pour les véhicules industriels par TEMOT International** : avec une croissance en 2017 de près de 11 % en chiffre d'affaires, le marché du véhicule industriel représente un enjeu important pour TEMOT International dont le réseau compte aujourd'hui près de 20 000 garages. Valeo Service, qui propose une large offre de 10 familles de produits dédiés aux véhicules industriels, a prouvé sa capacité à être un partenaire de confiance de TEMOT International et a été ainsi récompensé du prix du Meilleur Fournisseur pour les véhicules industriels.
- **Meilleure performance sur le « marché de l'après-vente » par le Groupe PSA** : ce prix est une confirmation de l'efficacité de la stratégie de Valeo Service sur le marché de la rechange constructeur.

Tendances du marché et perspectives

Comme en 2017, le marché de la rechange indépendante devrait progresser à un rythme d'environ + 4 % au cours des cinq à sept prochaines années, pour atteindre à horizon 2025 une valorisation de 654 milliards d'euros pour les pièces et 628 milliards d'euros pour les opérations de remplacement de ces pièces ⁽²⁾.

Dans ce contexte, grâce à son portefeuille de produits très large et à son implantation commerciale couvrant toutes les zones géographiques, l'activité de rechange indépendante de Valeo a dépassé la croissance du marché (+ 5 %).

S'appuyant plus que jamais sur la capacité d'innovation du Groupe, Valeo Service s'engage à accompagner toujours plus étroitement les professionnels de l'entretien automobile :

- une offre produit pour couvrir le parc circulant actuel, mais également les véhicules équipés des dernières technologies ;
- un support technique renforcé ;
- une offre d'outils digitaux dédiés, agiles et efficaces pour les accompagner dans leur croissance.

1.5 Empreinte géographique et industrielle

Présence géographique au 31 décembre 2017

	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	48	15	9	5	32 895
EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE					
Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Turquie, Slovaquie	18	-	6	3	17 526
AFRIQUE					
Afrique du Sud, Égypte, Maroc, Tunisie	7	-	1	-	4 066
AMÉRIQUE DU NORD					
États-Unis, Mexique, Canada	24	1	5	2	16 433
AMÉRIQUE DU SUD					
Argentine, Brésil	7	-	3	2	3 023
ASIE & MOYEN-ORIENT / OCÉANIE					
Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Thaïlande	80	4	11	3	37 657
TOTAL	184	20	35	15	111 600

Au 31 décembre 2017, le patrimoine immobilier du Groupe (terrains et constructions) représente une valeur nette comptable de 857 millions d'euros (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 6.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Immobilisations corporelles », page 334). 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 2017, ils sont comptabilisés pour une valeur nette de 2 058 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 334).

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 (Chapitre 2, section 2.1.1 « Risques environnementaux ou accidentels », page 78 et Chapitre 4, section 4.3 « Gestion et performance environnementales des sites Valeo », pages 198 à 219).

1.6 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 86 à 92) ;
- la **Direction Commerce et 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 240 à 243) ;
- 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 ;

- 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 6 000 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.

1.6.1 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.

Les équipes Marketing Produits mènent des études afin de mieux comprendre les attentes des utilisateurs en termes de mobilité dans le cadre des véhicules électriques, autonomes et connectés. Associées aux benchmarks ciblés, ces études contribuent à établir les feuilles de route techniques de Valeo.

Afin de couvrir efficacement un large spectre de technologies, Valeo a mis en place une démarche d'*open innovation* basée sur des partenariats internationaux avec des *start-up*, des universités et certains leaders d'industries non automobile.

La pratique de partenariats avec les universités, les laboratoires et les *start-up* s'est intensifiée et internationalisée, notamment en Asie et aux États-Unis. 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 1,9 milliard d'euros en 2017, soit plus de 12 % du chiffre d'affaires première monte, en hausse de 22 % en valeur absolue par rapport

à 2016. En 2017, 17 900 collaborateurs travaillent dans 20 centres de recherche et 35 centres de développement dans le monde. L'innovation est au cœur de l'organisation et les produits innovants représentent 50 % ⁽¹⁾ des commandes enregistrées en 2017. La protection des innovations est une priorité. Elles sont protégées par des brevets avec 2 053 premiers dépôts enregistrés en 2017, soit 11,6 % de plus qu'en 2016. Le Groupe gère un portefeuille de plus de 42 000 titres.

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, la cyber-sécurité ou l'actualisation sans fil des logiciels embarqués.

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 181 à 197.

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

1.6.2 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 asiatiques (Nissan inclus) deviennent les premiers clients du Groupe avec 33 % du chiffre d'affaires première monte en 2017, en ligne avec la stratégie de croissance de Valeo en Asie, notamment en Chine où Valeo continue sa progression chez les constructeurs locaux, au Japon avec la prise de contrôle de Ichikoh et en Corée avec Valeo-Kaptec. Les clients allemands en représentent, quant à eux, 28 %. La part du chiffre d'affaires première monte réalisée avec les clients américains (Chrysler inclus) représente 19 % du chiffre d'affaires première monte. La part des clients français (hors Nissan) représente 14 % 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 Group ;
- BYD Auto ;
- Chang'an Automobile ;
- Chery Group ;
- DAF ;
- Daimler Group ;
- Dongfeng Motor Corporation ;
- Fiat Chrysler Automobiles ;
- FAW Group ;
- Ford Motor Company ;
- Geely Group ;
- General Motors Group ;
- Great Wall ;
- Honda Group ;
- Hyundai Group ;
- JAC ;
- Mahindra & Mahindra ;
- Maruti Suzuki ;
- Mazda Motors ;
- PSA Group ;
- Renault-Nissan-Mitsubishi ;
- SAIC Motor ;
- Subaru ;
- Suzuki ;
- Tata Group ;
- Toyota Group ;
- Volkswagen Group.

Stratégie et Organisation

Le montant des prises de commandes 2017 s'élève à 27,6 milliards d'euros et représente 1,7 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.

1.6.3 Direction des Ressources Humaines

Les femmes et les hommes qui composent Valeo sont les acteurs clefs du succès du Groupe.

L'enjeu des Ressources Humaines est donc de construire une culture commune fondée sur des Valeurs fortes et mise au service des objectifs industriels et commerciaux.

La mission de la fonction Ressources Humaines est donc plurielle (cf. Chapitre 4, section 4.4, « Valeo et ses collaborateurs », pages 220 à 238) :

- elle s'emploie à attirer les meilleurs talents afin de consolider ses parts de marché et accompagner la croissance de ses activités ;
- elle veille au développement des compétences et à l'engagement de tous ;
- elle préserve la sécurité, la santé et le bien-être des collaborateurs ;
- elle s'engage, avec les partenaires sociaux, à créer un environnement favorable au développement des collaborateurs et de l'entreprise ;
- elle garantit le respect de la dignité des personnes et des droits sociaux fondamentaux en s'inscrivant dans le cadre universel des engagements internationaux ;
- elle promeut la diversité à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les métiers, en tant que levier essentiel d'amélioration de performance.

Attirer les talents

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.

Pour accompagner et soutenir sa politique de recrutement ambitieuse, Valeo entretient une présence sur les réseaux sociaux en communiquant de manière transparente et régulière sur les dernières innovations technologiques, les offres d'emplois à pourvoir ou encore sur les événements auxquels Valeo participe. En 2017, le nombre d'abonnés sur LinkedIn a continué de croître pour atteindre 379 411 *followers* (ce nombre a doublé en deux ans) et plus de 1 290 Ingénieurs et Cadres ont été recrutés *via* les réseaux sociaux.

Développer les compétences et l'engagement

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.

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.

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.

Préserver la sécurité

Permettre aux employés des usines, des centres de recherche et de développement 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.

Promouvoir le dialogue social

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 dialogue 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.

Garantir le 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.

Par ailleurs, Valeo est signataire du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies depuis 2004 et affirme son respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail régissant les droits sociaux fondamentaux.

Promouvoir 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.

1.6.4 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.

En outre une septième commodité est dédiée aux Achats Indirects de produits, équipements ou services utilisés dans la conception des produits Valeo, ou dans les processus de fabrication ;

- 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 *resourcing* 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 2017, 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 en termes de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) pour agir dans tous les domaines opérationnels. La diffusion de ces exigences est réalisée au travers d'un questionnaire d'autoévaluation et d'audits.

Valeo poursuit le déploiement des outils d'amélioration de la démarche qualité chez ses fournisseurs en particulier auprès des fournisseurs des sociétés ayant fait l'objet d'une acquisition récente au travers notamment de son outil SRM (*Supplier Relationship Management* – Gestion de la relation fournisseurs), 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 trentaine 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. En 2017, les aspects concernant le risque financier des fournisseurs, leur responsabilité civile produit, et la gestion du risque capacitaire ont fait l'objet d'une attention particulière et donné lieu à la mise en place d'actions spécifiques. 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 2017, 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 »).

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 2017. 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 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 limitant 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 35 millions d'euros d'économies en 2017, 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 flottes 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 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, quels que soient 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 2017, Valeo a obtenu un nombre record de près de 114 distinctions auprès de ses clients, en progrès de 44 % par rapport à 2016 ; le niveau de qualité a été amélioré avec un niveau de retours client à 3 pièces par million de produits livrés, en amélioration de 18 % par rapport à 2016. Dans un cadre de croissance forte et d'innovation, ces résultats traduisent la capacité du Groupe à maîtriser son expansion.

Le Groupe a par ailleurs renforcé son organisation qualité système et logiciel pour répondre aux enjeux de la conduite autonome. Il a également engagé une activité d'analyse avancée des données garantie dans le réseau de ses clients constructeurs afin de constamment améliorer la fiabilité et la durabilité de ses produits.

Pour une présentation de la démarche qualité, se référer au Chapitre 4, section 4.5.1, « Qualité totale et sécurité des produits », pages 239 à 240.

1.6.5 Direction Financière

La Direction Financière regroupe les directions du Contrôle de Gestion, du Reporting, de la Comptabilité, du Financement et de la Trésorerie, de la Fiscalité, des Relations investisseurs (cf. Chapitre 6, section 6.2, « Relations avec la communauté financière », pages 415 à 416), des Opérations Stratégiques, des Systèmes d'Information et des Risques Assurances. 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 ;
- d'assurer le financement du Groupe ;
- de mettre à disposition des unités des systèmes d'information répondant à leurs besoins.

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 ; en 2017, le travail a notamment porté sur les normes IFRS 15 (Produits des activités ordinaires provenant des contrats avec les clients), et IFRS 9 (Instruments financiers) qui seront d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018, et dans une moindre mesure sur IFRS 16 (Contrats de location) que le Groupe appliquera à partir du 1^{er} janvier 2019. Par ailleurs, cette Direction prépare et organise 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 – International Financial Reporting Standards) 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 ces dernières années et a permis d'améliorer la transparence, la pertinence et la lisibilité de l'information financière publiée. En 2017, Valeo s'est vu remettre la plus haute distinction parmi les 120 plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Paris, remportant le Grand Prix de la Transparence, toutes catégories confondues, lors de la huitième édition des Grands Prix de la Transparence.

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 sécurité 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. Travaillant au sein des Centres de Services Partagés (CSP) organisés par pays, les trésoriers collaborent 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 ;
- 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 activité fonctionnelle au niveau du Groupe : projets transverses, de la fiscalité des transactions intra-groupe et de la gestion des risques majeurs ; à laquelle participent les fiscalistes opérationnels ;

- une activité opérationnelle assurée par les fiscalistes 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 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 Bureautiques** 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 et Assurances

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

La Direction Risques et Assurances contribue à la mise à jour de la cartographie des risques du Groupe au sein du Comité des risques.

Elle définit et met en œuvre la politique de transfert des risques résiduels du Groupe aux marchés de l'assurance et de la réassurance par la souscription et le déploiement mondial des programmes d'assurances. Elle veille à leur adaptation constante à l'évolution du groupe.

Les risques susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de Valeo sont décrits dans le Chapitre 2 ; section 2.1.1 « Risques opérationnels », pages 73 à 79 et les assurances et la couverture des risques sont détaillés dans le Chapitre 2, section 2.2, « Assurances et couverture des risques », page 86.

1.6.6 Direction Juridique

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.

Le Directeur Juridique du Groupe est membre du Comité opérationnel. Il est le Secrétaire du Conseil d'administration de Valeo et assure le secrétariat général du Groupe.

Il dirige une équipe basée au siège social à Paris ainsi que dans les principaux pays ou régions dans lesquels Valeo est présent. À chaque Pôle et à l'Activité Valeo Service est affecté un Directeur Juridique qui supervise les affaires juridiques du Pôle ou de l'Activité dans le monde. Les Directeurs Juridiques à l'étranger sont rattachés aux Directions Nationales respectives et sont plus spécialement dédiés aux opérations effectuées dans leur pays ou région, en coordination avec les Directeurs Juridiques Pôles et Activité. Tous conseillent les opérationnels et veillent, chacun dans son périmètre, à ce que les transactions soient effectuées dans le respect des règles d'éthique et de conformité, des procédures d'autorisation mises en place par la Direction Générale et des intérêts du Groupe.

L'équipe juridique accompagne les autres métiers depuis la conception des produits jusqu'à leur commercialisation et au-delà. Elle assiste la R&D dans la conclusion de partenariats de recherche ou de développement, la Direction Industrielle dans l'installation de nouveaux moyens industriels, les Achats dans leurs relations avec les fournisseurs, la Direction Commerce et Développement dans la mise en place des contrats avec les clients, anciens et nouveaux, et la gestion de la garantie produits.

Les Directeurs Juridiques Pôles et Activité s'appuient sur et collaborent avec les autres directions fonctionnelles pour assurer au maximum la sécurité globale des activités.

Ils assurent, en outre, le secrétariat juridique des entités composant le Groupe.

L'équipe compte également un Directeur Juridique Groupe Adjoint en charge notamment, dans les dossiers de fusion-acquisition, de la conduite des *due diligence*, de la négociation et de la rédaction des contrats.

1.6.7 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 cinq 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 Communication Managériale** a pour mission de stimuler l'efficacité et la rapidité de la communication, de fluidifier les échanges, l'interactivité et l'esprit collaboratif au sein du

Groupe. Trois leviers au service de cette mission : la digitalisation de la communication interne, l'animation du réseau mondial des communicants et la mobilisation des employés au travers du programme d'*Employee Advocacy* du Groupe ;

- le **service Image et Marque** est responsable de la cohérence de l'expression de la marque partout dans le monde ainsi que 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.

2 —

RISQUES ET CONTRÔLE

2.1	FACTEURS DE RISQUES RFA	72	
2.1.1	Risques opérationnels	73	
2.1.2	Risques juridiques	80	
2.1.3	Risques financiers	84	
2.2	ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	86	
2.3	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES RFA	86	
2.3.1	Définition et référentiel du contrôle interne et de la gestion des risques	88	
2.3.2	Périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques	88	
2.3.3	Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Valeo		88
2.3.4	Organisation du contrôle interne et description de la démarche d'analyse		91
2.3.5	Information et communication		91
2.3.6	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés		91
2.3.7	Perspectives		92

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

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 juridiques et les risques financiers. Le dispositif de gestion de crise et communication est régulièrement actualisé afin de s'adapter à chaque situation et de limiter les conséquences de ces événements 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.

Toutefois, Valeo ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques. Le dispositif de contrôle interne, dont la mise en œuvre est assurée par la Direction Générale et le personnel de Valeo, a pour objectifs de les identifier, de les qualifier et d'en réduire la probabilité de réalisation et l'impact potentiel sur le Groupe.

2.1 Facteurs de risques RFA

Note : RSE Risques intégrant des enjeux extra-financiers (décrits dans le Chapitre 4, « Développement Durable », pages 167 à 270).

2.1.1 Risques opérationnels

RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT ET AU LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS RSE

Identification du risque	Gestion du risque
La croissance du Groupe est dépendante de sa capacité à anticiper les évolutions technologiques, réglementaires et à s'adapter aux changements profonds et aux ruptures du marché. Le Groupe est aussi 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 commandes, peuvent porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe quant à sa capacité à délivrer des solutions innovantes, à livrer à temps les clients et affecter sa situation financière.	Le Groupe met en œuvre tous les moyens nécessaires pour rester à la pointe des développements technologiques, notamment une veille technologique continue et approfondie ainsi qu'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 fondements de la politique de Recherche et Développement du Groupe consistent à répondre efficacement aux demandes du marché, 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. Valeo est également engagé dans une démarche partenariale avec divers acteurs, que ce soit aux côtés d'acteurs industriels pour une collaboration économique et industrielle, ou encore à travers une démarche d'<i>open innovation</i> ou enfin à travers une collaboration avec des <i>start-up</i>. Plusieurs opérations stratégiques ont été réalisées dernièrement en soutien au modèle de création de valeur basé sur l'innovation (cf. Chapitre 5, section 5.2.2, « Évolutions du périmètre de consolidation », pages 298 à 305). 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 du même objectif et qui partage un planning commun. 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. 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. Il s'agit notamment 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. 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. Ces réglementations sont transcrites en standards produits du Groupe afin d'assurer la conformité des produits développés et industrialisés. En parallèle, une Charte d'intégrité de développement des produits a été déployée dès 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 20 000 personnes en 2017. Cette charte repose sur les cinq fondamentaux suivants : réglementation, transparence, matrice de conformité, assurance qualité et remontée de l'information au management. Au même titre, afin de garantir l'indépendance des laboratoires, une formation spécifique a été mise en place en 2017 à destination des personnels des laboratoires de Recherche et Développement et Qualité Production des sites Valeo. 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 s'assurer de leur conformité avec la réglementation en vigueur. Le Groupe cherche 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. Les fondements de la stratégie de Recherche et Développement sont détaillés dans le Chapitre 4, section 4.2., « Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations », pages 181 à 197.

RISQUES LIÉS À L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES TALENTS RSE

Identification du risque	Gestion du risque
Le Groupe se situe dans un environnement concurrentiel en constante évolution et dans un contexte de croissance soutenue qui requièrent un accroissement des ressources humaines et de la diversité des compétences, essentiel 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.	La croissance du Groupe, résultant du niveau élevé des prises de commandes engrangées, nécessitera l'augmentation annuelle de ses effectifs de 6 000 collaborateurs dans le monde pendant les cinq prochaines années. Cette ambitieuse politique de recrutement permet de répondre aux différents défis rencontrés par le Groupe, tels que la guerre des talents ainsi que 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 le monde académique. Le réseau Ressources Humaines s'est réorganisé 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. À ce jour, 17 centres de recrutement sont en place chez Valeo permettant d'avoir une approche globale par pays ou région afin d'améliorer son efficacité en matière 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. Afin de soutenir les besoins en nouvelles compétences, la formation et le développement des compétences sont assurés en interne par le renforcement des Instituts Techniques et du réseau des Experts. De plus, 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. Des plans d'action 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 4.4.2, « Attractivité et rétention des talents », pages 225 à 232.

RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À LA CROISSANCE

Identification du risque	Gestion du risque
La croissance du Groupe s'appuie depuis plusieurs années sur la forte progression de ses prises de commandes résultant du succès de ses innovations. Cette situation rend cruciale 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.	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 reposent 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 ainsi que 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 1.6, « Direction Industrielle », page 67.

CYBERSÉCURITÉ ET RISQUE DE DÉFAILLANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION RSE

Identification du risque	Gestion du risque
Le Groupe dépend d'infrastructures et plus généralement de systèmes d'information communs à l'ensemble de ses activités. Ceux-ci 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 prendre la forme d'une atteinte à la confidentialité, à l'intégrité ou à la disponibilité des données et des transactions opérées par les systèmes d'information (dysfonctionnement des systèmes, vol de données, destruction ou perte d'intégrité des données), et peuvent être liés à des menaces externes (dénier de services, tentative d'intrusion, <i>malware</i> ⁽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, <i>ransomware</i> ⁽²⁾, etc.). À ces menaces s'ajoutent celles liées aux produits et aux systèmes embarqués, dans leur phase de conception, mais également dans les phases d'exploitation et de service éventuel associé. La menace augmente avec l'arrivée de la voiture autonome et connectée. L'ensemble de ces risques et menaces pourrait avoir un impact sur les opérations et la rentabilité du Groupe.	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 au Directeur Financier du Groupe et intervenant notamment au profit de la Direction des Systèmes d'Information. Sa mission est d'assurer la gouvernance et l'amélioration continue de la politique de sécurité de l'information, et, notamment à ce titre, de : ■ prévenir le risque par la sensibilisation et la formation de l'ensemble des collaborateurs, en mettant l'accent sur la prise en compte de la sécurité « <i>by design</i> » ⁽³⁾ et « <i>by default</i> » ⁽⁴⁾ ainsi que 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, la protection des données sensibles 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 a été déployé en 2017. La cybersécurité embarquée a été renforcée par le recrutement en 2017 d'un responsable cybersécurité des produits au sein du centre d'expertise partagé du Groupe (GEEDS), sous la supervision fonctionnelle du Directeur de la Sécurité de l'Information du Groupe. Sa mission, menée en collaboration avec les Groupes de Produits, est : ■ d'assurer la gouvernance du métier de la cybersécurité embarquée et de structurer l'organisation ; ■ de représenter Valeo dans les groupes de standardisation internationale pour la cybersécurité automobile (ISO, Autosar, etc.) et de développer une méthodologie interne et des standards internes respectant ces normes et l'état de l'art ; ■ de vérifier la conformité des développements réalisés dans les différents Groupes de Produits selon cette méthodologie et ces standards ; ■ de capitaliser sous forme de briques logiciel réutilisables les développements réalisés pour gagner en efficacité et robustesse ; ■ d'améliorer l'expertise liée à la cybersécurité embarquée du Groupe en déployant un plan de formation interne et en développant des collaborations externes avec des instituts de recherche et le monde universitaire. Le centre d'expertise partagé du Groupe (GEEDS) est présenté dans le Chapitre 4.5, section 4.5.1, « Qualité totale et sécurité des produits », pages 239 à 240. La protection des systèmes d'information est détaillée dans le Chapitre 4, section 4.2.5, « Sécurité et utilisation des données informatiques », page 197.

(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.

(3) La sécurité « *by design* » (sécurité dès la conception) vise à atténuer les risques liés à la cybersécurité par le biais de procédures « intégrant la sécurité dans les systèmes informatiques au moyen de principes de conception solides, plutôt que d'en faire une étape supplémentaire en fin de processus », selon la définition de l'Institut américain des normes et de la technologie (National Institute of Standards and Technology).

(4) Le terme sécurité « *by default* » (sécurité par défaut) signifie que les processus sont appliqués lorsque cela est nécessaire (pour ce qui concerne les données personnelles, en application du Règlement général sur la protection des données par exemple).

RISQUE DE DÉFAILLANCE DES FOURNISSEURS
RSE

Identification du risque	Gestion 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.	La croissance de Valeo se traduit par une augmentation des attributions de marchés et de contrats à ses fournisseurs les plus performants. La taille de ce panel reste à périmètre équivalent relativement constant. Néanmoins, à la suite des opérations stratégiques réalisées par Valeo, le Groupe a procédé à l'intégration des fournisseurs historiques des entités entrées dans son périmètre grâce à un processus robuste d'identification et de suivi des risques. De façon à sécuriser la relation avec ses fournisseurs, Valeo maintient une surveillance permanente de son panel 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, tels que fixés notamment par la norme IATF 16949 ⁽¹⁾. Chaque fournisseur fait l'objet d'une analyse de risque lors de chaque attribution de marché et de contrat. Par ailleurs, l'éventuelle situation critique d'un fournisseur fait l'objet, après validation de la hiérarchie, d'un examen en réunion mensuelle du Comité Achats Groupe avec constitution, si nécessaire, de stocks de sécurité et/ou lancement d'outillages supplémentaires (cf. Chapitre 4, section 4.5.3, « Intégration des fournisseurs dans le panel Valeo », page 245). En outre, Valeo a mis en place, depuis 2016, avec ses partenaires, un programme d'assurance responsabilité civile produits à destination de ses fournisseurs permettant à ces derniers de répondre par adhésion aux standards de couverture du Groupe en matière de risque de défectuosité de produit, de telle sorte que les sinistres qu'ils peuvent causer à Valeo du fait des produits qu'ils livrent soient couverts. Il convient de souligner que le haut niveau d'intégration des fournisseurs, notamment en vue de l'amélioration constante de la qualité des produits délivrés aux constructeurs, n'implique pas l'existence de liens capitalistiques entre Valeo et ses fournisseurs. Par ailleurs, la politique du Groupe inclut également la diversification de ses sources d'approvisionnement pour réduire autant que possible sa sensibilité au risque de défaillance des fournisseurs dans des conditions économiques acceptables. L'offre de certaines activités étant limitée, en particulier dans le secteur des composants électroniques, 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 et possible, plusieurs fournisseurs par métier et par région. 1 069 fournisseurs couvrent 95 % des besoins de Valeo. Le premier fournisseur représente 4 % des achats du Groupe, les cinq premiers 12 % et les 10 premiers 18 %.

(1) La norme International Automotive Task Force (IATF 16949) remplace la norme ISO TS 16949.

RISQUES LIÉS AU MÉTIER D'ÉQUIPEMENTIER AUTOMOBILE

Identification du risque	Gestion 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 ainsi que de la politique commerciale et industrielle des constructeurs, qui sont elles-mêmes affectées par de nombreux paramètres contextuels. Au nombre de ceux-ci, l'évolution du contexte géopolitique ou macroéconomique, l'inflation, 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 ou leur arrêt, les niveaux d'imposition ou de charges des entreprises, sont autant de sources de modifications du comportement des acteurs économiques du secteur. Une dégradation du marché automobile ou un changement de la réglementation, tarifs, impôts et taxes ou autres barrières commerciales, 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 minimum. 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.	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 son chiffre d'affaires première monte. De plus, les deux premiers clients du Groupe représentent 31 % de son chiffre d'affaires première monte, les cinq premiers clients 54 % et les 10 premiers clients 84 %. Enfin, Valeo réalise 10 % de son chiffre d'affaires sur le marché du remplacement, moins sensible aux fluctuations de la conjoncture économique. La répartition géographique équilibrée des activités et la diversification du portefeuille clients de Valeo sont décrites dans le Chapitre 5, section 5.1.1, « Répartition géographique équilibrée des activités de Valeo » et « Portefeuille clients de Valeo équilibré », page 275.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX OU ACCIDENTELS RSE

Identification du risque	Gestion du risque
Les activités de Valeo sont soumises, dans les différents pays dans lesquels elles sont exercées, à des réglementations environnementales diverses et évolutives 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. De même, les sites Valeo peuvent être soumis, en fonction de la zone géographique où ils sont situés, aux risques liés aux effets du changement climatique et aux événements naturels, tels que les tremblements de terre ou à des phénomènes climatiques tels que les ouragans, les cyclones et les inondations. La fréquence et l'intensité des événements climatiques, aggravées par l'élévation globale de la température, rendent nécessaire leur 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. Enfin, 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 et pouvant rendre l'outil de production indisponible.	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 (Cf. Chapitre 4, section 4.1.3, « Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique », pages 172 à 173). L'organisation de la Direction Hygiène Sécurité Environnement, qui gère les risques environnementaux ou accidentels, est décrite dans le Chapitre 4, section 4.3.1, « L'organisation de Valeo pour la gestion de l'environnement », pages 200 à 201. Afin de gérer les risques environnementaux ou accidentels, Valeo a mis en place différents standards : ■ de prévention <i>via</i> des audits réalisés en amont des acquisitions ou des constructions de sites industriels visant à identifier l'existence éventuelle d'un passif environnemental, d'un voisinage dangereux et d'une sensibilité aux risques naturels potentiels (séismes, inondations, vents violents, etc.) ; ■ de maîtrise <i>via</i> le Manuel de gestion des risques incluant des directives opérationnelles (eau, émissions atmosphériques, gestion des sols, etc.) et un chapitre dédié sur la limitation des conséquences en cas de crise. L'ensemble de ces standards est décrit dans le Chapitre 4, section 4.3.1, « Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions », pages 200 à 207. À l'initiative de la Direction Risques et Assurances sous le pilotage et la supervision de la Direction des Opérations <i>via</i> la Direction Hygiène Sécurité Environnement, Valeo a mis en place un programme mondial d'audits dans le but de vérifier l'exécution et la conformité de ces standards (Cf. Chapitre 4, section 4.3.1, « Les démarches d'évaluation et de certification », pages 202 à 204). D'autre part, 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 du présent chapitre, « Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage », pages 82 à 83). Valeo a également mis en place une organisation visant à minimiser les impacts financiers associés aux risques environnementaux ou accidentels. À ce titre : ■ le Groupe 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 du présent chapitre, « Assurances et couverture des risques », page 86) ; ■ le Groupe maintient des provisions liées aux risques environnementaux ou accidentels, principalement au titre de la remise en état des sites, s'élevant à 16 millions d'euros au 31 décembre 2017 (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres provisions », pages 340 à 341).

RISQUES GÉOPOLITIQUES

Identification du risque	Gestion 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.	Afin de se protéger au mieux contre de tels risques, Valeo a mis en place des moyens d'alerte et des plans de sûreté. Les moyens d'alerte consistent en une veille permanente par la Direction Risques et Assurances permettant de connaître la situation politique, sociale et la mesure du risque de sûreté 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 sûreté comprennent la mise en œuvre d'actions telles que : ■ la diffusion au personnel de guides et d'informations de sensibilisation à la sûreté ; ■ les stages de formation du personnel à la sûreté ; ■ la sécurisation renforcée des sites faisant régulièrement l'objet d'audit de sûreté ; ■ l'évacuation des expatriés ; ■ l'interdiction de voyager à destination des pays jugés risqués ; ■ la diffusion aux voyageurs d'une information relative au risque du pays visité (santé, sécurité et sûreté) ; ■ la diffusion de recommandations ponctuelles qui complètent les directives opérationnelles du Groupe chaque fois que l'actualité modifie ponctuellement l'environnement sécuritaire ; ■ la sélection des compagnies aériennes sur lesquelles le personnel peut voyager selon des critères de sécurité et de sûreté. Par ailleurs, Valeo souscrit un programme d'assurance afin de limiter l'impact financier pouvant résulter de la réalisation de tels risques.

RISQUE DE CRÉDIT CLIENT

Identification du risque	Gestion 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.	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 (cf. Chapitre 5, section 5.1.1, « Portefeuille clients de Valeo équilibré », page 275). Le portefeuille des clients appartenant aux réseaux indépendants du marché du remplacement (3 % du poste clients du Groupe au 31 décembre 2017) 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 51 jours au 31 décembre 2017, contre 47 jours au 31 décembre 2016. L'antériorité des créances clients et les dépréciations sur créances douteuses sont détaillées au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 4.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Créances clients », page 310.

2.1.2 Risques juridiques

RISQUES LIÉS AUX PRODUITS ET SERVICES VENDUS RSE

Identification du risque	Gestion 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.	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 (cf. Chapitre 1, section 1.6.4, « Direction des Opérations », pages 66 à 67), 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 campagnes de rappel c'est-à-dire le coût de retour des véhicules au garage, le démontage de la pièce défectueuse et le remontage de la pièce de remplacement ainsi que le coût de ces pièces dans une certaine limite. Pour se prémunir du risque d'actions en responsabilité civile, Valeo a souscrit une police d'assurance garantissant au-delà d'une franchise et jusqu'à un certain montant, 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. La politique d'assurance du Groupe est décrite dans la section 2.2 du présent chapitre, « Assurances et couverture des risques », page 86. Au total, les provisions pour garantie clients s'élèvent à 276 millions d'euros au 31 décembre 2017 (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 7.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres provisions », pages 340 à 341).

RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (BREVETS ET MARQUES) RSE

Identification du risque	Gestion 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 (<i>patent trolls</i>) 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.	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 : 2 053 brevets déposés en 2017. Ces brevets, étendus sur les marchés automobiles principaux, lui procurent, outre son indépendance technologique, une arme efficace pour lutter contre la contrefaçon. 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 139 millions d'euros au 31 décembre 2017 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 », pages 340 à 341.

RISQUES DE MANQUEMENT AU CODE D'ÉTHIQUE ET À LA LOI
RSE

Identification du risque	Gestion du risque
L'éthique et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour Valeo. Comme tout groupe international, Valeo 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 ainsi que des actions de formation et de sensibilisation approfondies.	Le programme et les actions mis en place par la Direction de l'Éthique et de la Conformité sont détaillés dans le Rapport intégré, section « Gouvernance », paragraphe « Le respect rigoureux des principes d'éthique et de conformité », page 35 et au Chapitre 4, section 4.5.2, « Éthique et conformité », pages 240 à 243.

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 ayant bénéficié de ce dispositif de préretraite ont intenté une action contre Valeo demandant réparation auprès des Conseils des Prud'hommes pour préjudice d'anxiété de développer une maladie liée à l'amiante. Ces actions sont prescrites depuis juin 2013.

Des sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par exemple de la part de leurs salariés ou de la part des 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 139 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 54 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 », pages 340 à 341.

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 complémentaire 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, par les autorités de la concurrence américaines et européennes, en particulier, dans les secteurs des équipements et systèmes produits pour l'industrie automobile (cf. Chapitre 5, section 5.6, Note 7.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Enquêtes de concurrence », page 340).

Il a été mis fin aux poursuites des autorités fédérales américaines par la conclusion d'un accord transactionnel en 2013.

En Europe, la Commission européenne a rendu sa décision le 8 mars 2017 et a condamné les producteurs de composants de climatisation et de compresseurs poursuivis, au nombre desquels Valeo, à des amendes.

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 pour de prétendues violations aux États-Unis des règles de concurrence dans le domaine thermique. Deux procédures ont fait l'objet d'accords transactionnels approuvés par la juridiction compétente respectivement le 30 novembre 2016 et le 19 avril 2017. La troisième procédure, initiée par les acheteurs directs, a fait l'objet d'un accord transactionnel le 14 février 2017 qui devrait être définitivement approuvé par la juridiction compétente en 2018. Par ailleurs, deux procédures de class actions sont toujours en cours au Canada.

Autres procédures

À l'exception des actions en réparation qui pourraient être intentées à la suite des enquêtes des autorités de la concurrence mentionnées ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de Valeo, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris de procédures en suspens ou de procédures dont Valeo serait menacé) susceptibles 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.

2.1.3 Risques financiers

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. De manière générale, ces risques font l'objet d'une gestion centralisée au niveau de la société mère Valeo. 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 des opérations de couverture mises en œuvre et de leur valorisation.

RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

Identification du risque	Gestion 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, 2,6 milliards d'euros d'achats de matières premières ont été effectués en 2017, dont 38 % de métaux non ferreux, 35 % d'acier, 26 % de plastiques et 1 % de terres rares. Valeo 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 dans ses prix, pourrait alors voir ses résultats impactés défavorablement.	Cf. 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) », pages 354 à 355.

RISQUE DE CHANGE

Identification du risque	Gestion du risque
Dans la mesure où le Groupe conduit son activité dans un contexte international, les entités du Groupe peuvent être soumises à un risque de change opérationnel, résultant du risque de transaction lié aux opérations d'achat ou de vente de produits ou de services dans des devises différentes de leur devise fonctionnelle. Par ailleurs, les besoins de financement des filiales étrangères hors zone euro assurés par des prêts/emprunts intra-groupe exposent certaines entités du 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).	Cf. 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 353 à 354.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Identification du risque	Gestion 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 faire face à ses engagements et ses besoins d'investissements, le Groupe doit maintenir un certain niveau de liquidité. 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 partielle ou totale de ces marchés.	Cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Endettement financier brut », pages 344 à 349 et Note 8.1.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Endettement financier net », page 349.

RISQUE DE TAUX

Identification du risque	Gestion du risque
Le risque de taux dépend des dettes, des placements financiers du Groupe et des conditions financières (part fixe/part variable).	Cf. 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'intérêt », pages 356 à 357.

RISQUE DE CONTREPARTIE BANCAIRE

Identification du risque	Gestion du risque
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 sur ses positions comptabilisées à l'actif du bilan consolidé (<i>mark to market</i> des instruments financiers et liquidités placées auprès des établissements financiers).	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 », page 343, Note 8.1.3.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Trésorerie et équivalents de trésorerie », page 350 et Note 8.1.4 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Instruments financiers dérivés », page 351.

RISQUE SUR ACTIONS

Identification du risque	Gestion du risque
Le risque actions pour le Groupe est principalement constitué des deux éléments suivants : ■ le risque sur les titres autodétenus, c'est-à-dire le risque de variation des capitaux propres résultant de l'ajustement du montant de la juste valeur des titres autodétenus lors de leur acquisition ou de leur cession ; ■ le risque sur les actifs investis des fonds de pension lié au rendement de ces fonds.	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 », pages 425 à 426. Une présentation détaillée des actifs investis est faite au Chapitre 5, section 5.4.6, Note 5.3.5 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Détail et évolution des actifs investis », pages 325 à 327.

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'autoassurance pour les risques dont les montants financiers sont faibles et susceptibles de se produire fréquemment.

La mutualisation des risques ainsi réduits, au sein de programmes mondiaux d'assurances déployés dans chaque pays conformément aux règles locales, garantit une uniformité dans la qualité et le niveau de couverture des risques du Groupe partout dans le monde. Elle contribue également à limiter la volatilité des couvertures et des coûts d'assurances.

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 ;

- dommages de toute nature causés aux clients et aux tiers. Le Groupe assure notamment les conséquences financières de sa responsabilité au titre des dommages de toute nature qui pourraient être causés du fait de ses produits ainsi que les conséquences financières des campagnes de rappel qui pourraient être effectuées par les constructeurs automobile ;
- transport de marchandises ou d'équipements et pertes d'exploitation après sinistre de transport ;
- dommages du fait d'accidents et de maladies professionnelles du personnel ;
- dommages liés aux risques du travail ;
- atteinte à la sécurité des systèmes informatiques.

Le programme dommages aux biens et pertes d'exploitation délivre une garantie d'1 milliard d'euros par sinistre. Valeo s'attache à optimiser les garanties faisant l'objet de sous limites du fait de la pratique et des contraintes des marchés de l'assurance et de la réassurance. Une attention particulière est portée à ce titre aux garanties événements naturels.

Le programme de responsabilité civile délivre des garanties à hauteur d'une limite générale de 300 millions d'euros par sinistre et par an. La garantie rappel est délivrée au plein de la garantie sans sous limite. Le Groupe conserve à sa charge, *via* sa filiale de réassurance au-delà des franchises applicables un montant de 8 millions d'euros par sinistre et par an.

En 2017, les primes supportées par le Groupe au titre de ces couvertures d'assurance se sont élevées à 18 millions d'euros.

Le Groupe, par ailleurs, a souscrit un contrat d'assurance permettant à chaque fournisseur y adhérant 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.

L'approche globale du système de gestion des risques du Groupe peut être schématisée conformément au modèle des trois lignes de maîtrise. En effet, celui-ci implique la prise en compte des responsabilités des organes de gouvernance et établit la distinction entre trois groupes de fonction impliqués dans la gestion des risques, à savoir :

- les fonctions qui endossent et gèrent les risques ;
- les fonctions qui assurent le suivi des risques ;
- les fonctions qui fournissent une assurance indépendante.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration définit la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit et des risques et approuve le rapport de gestion comprenant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe.

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.

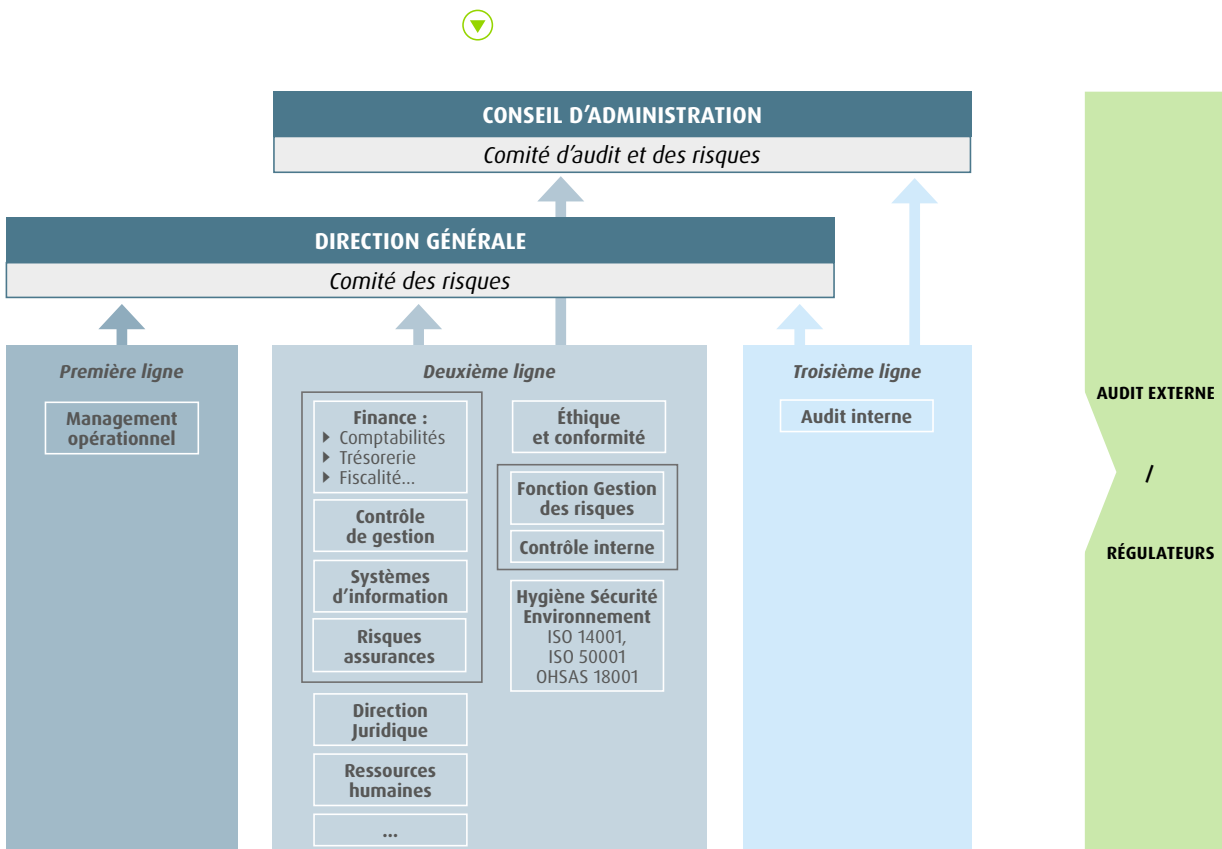
COMITÉ DES RISQUES

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 Juridique** qui s'assure que les opérations sont conduites en conformité avec les règles légales et les procédures du Groupe ;
- la **fonction Gestion des risques** qui est chargée de l'actualisation de la cartographie et de la gestion dynamique des risques ;
- la **Direction du Contrôle Interne** qui s'assure de la cohérence et du déploiement sur l'ensemble des sites du dispositif de contrôle interne ;
- la **Direction Hygiène Sécurité 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).

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 raisonnée 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 quant à 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 of the 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.

2.3.2 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, renforcer le rôle du management intermédiaire dans la mise en pratique du contrôle interne et 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 approfondi de

lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles à la fois 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 2017, l'ensemble du processus a été revu afin de prendre en compte les dispositions de la loi Sapin 2. Le Groupe a notamment élaboré une cartographie spécifique des risques de corruption et déploie actuellement les plans d'action visant à réduire ces risques. En outre, le Code de bonne conduite relatif à la prévention des délits d'initiés ainsi que le processus de notification aux personnes concernées ont 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 121 à 122).

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'affecter 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 évaluation selon une grille prenant en compte leur conséquences financières potentielles, 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 et Assurances, 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 2017, 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 2017. À ce titre, le risque gestion de crise et communication a été nouvellement intégré. Un plan d'audit 2018 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 72 à 92. 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 de défaillance des systèmes d'information, le risque de défaillance des fournisseurs, les risques liés au métier d'équipementier automobile, les risques environnementaux ou accidentels, le risque géopolitique, et le risque de crédit clients ;
- les risques juridiques qui comprennent notamment les risques liés aux produits et services vendus, les risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques) et les risques de manquement au Code d'éthique et à la loi ;
- 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 de gestion financière. Il est utilisé au quotidien par les départements opérationnels. Il 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 aux différents niveaux de l'organisation opérationnelle. Ainsi, pour la clôture 2017, les Directeurs Généraux 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.

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 à partir de la cartographie des risques. Au titre de l'exercice 2017, 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 les processus de couvertures du risque de change, sur les processus de déclaration et de suivi des taxes indirectes, sur les processus d'évaluation de notre base fournisseurs et sur la sécurité informatique de certaines de nos applications financières.

En 2017, le département Anti-Fraude de l'Audit interne a également mené plus d'une centaine d'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 (e-mails ou lettres le plus souvent anonymes). Ces alertes sont traitées par une équipe d'audit dédiée sous la responsabilité du *Fraud Investigation Officer* du Groupe. 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 Sûreté Valeo fait l'objet d'audits VAQ (Valeo Audit Qualité) réguliers, les aspects environnementaux et sécurité étant pilotés par la Direction Hygiène Sécurité 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 2017, 122 sites certifiés pour chacun des référentiels, sur un total de 128 sites certifiables. Le pourcentage de sites certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001 s'établit donc à 95 %.

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 2017, 17 sites sont certifiés selon cette norme sur un total de 128 sites certifiables, soit un pourcentage de 13 %.

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 2017, d'une équipe de quinze personnes exclusivement dédiée à cette activité et positionnée au niveau du Groupe et dans les régions. En 2017, les contrôleurs régionaux ont eu pour principale mission d'assister le Directeur du Contrôle Interne, dans le pilotage de la campagne d'autoévaluation 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'autoévaluation basé sur un questionnaire afin de mesurer et d'apprécier la correcte application des procédures de contrôle interne dans l'ensemble de ses entités opérationnelles.

En 2017, le déploiement du questionnaire d'autoévaluation reposait 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'autoévaluation a concerné 283 entités opérationnelles dont 18 Centres de services partagés (CSP) Finance.

Dans le cadre de cette auto-évaluation, 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 2017 a été présentée au Comité d'audit et des risques le 22 novembre 2017. Les résultats mettent en évidence un renforcement notable du référentiel de contrôle interne et de son évaluation et 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 régulier du département.

Les pistes d'amélioration des procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe sont détaillées dans la section 2.3.7 du présent chapitre, « Perspectives », page 92.

En complément de cette démarche d'autoévaluation 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 règles de séparation de tâches définies par le contrôle interne sont appliquées de manière homogène au niveau de chaque entité opérationnelle et Centre de Services Partagés. Sur la base de matrices d'incompatibilités définies pour chacun des processus, des profils standards respectant ces principes de séparation des tâches ont été définis et déployés. 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 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 Président-Directeur Général, du Directeur des Opérations et de douze autres Directeurs Fonctionnels ou Opérationnels.

2.3.6 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, garantissant ainsi l'unicité et l'homogénéité 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.

2.3.7 Perspectives

Valeo 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 2018, le Groupe continuera à développer sa politique de contrôle interne notamment par la poursuite de la mise en place d'un référentiel de 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 permettant de développer un contrôle permanent des entités opérationnelles.

L'ambition du Groupe est d'être dotée 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 36.

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RFA

3.1	LES ORGANES DE DIRECTION	94	
3.2	COMPOSITION DU CONSEIL, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	96	
3.2.1	Composition du Conseil d'administration	96	
3.2.2	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	120	
3.2.3	Déclarations relatives aux mandataires sociaux	135	
3.2.4	Code de gouvernement d'entreprise	136	
3.2.5	Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Art. R. 225-28 du Code de commerce	137	
3.2.6	Mode d'exercice de la Direction Générale de la Société et limitations des pouvoirs du Directeur Général	137	
3.2.7	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	138	
3.2.8	Convention de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisée au cours de l'exercice	138	
3.2.9	Conventions visées à l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	138	
3.2.10	Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	138	
3.2.11	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	139	
3.2.12	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 2017	140	
3.3	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS ET AUTRES DIRIGEANTS DU GROUPE	142	
3.3.1	Rémunération du Président-Directeur Général	142	
3.3.2	Rémunération des autres administrateurs (mandataires sociaux non dirigeants)	162	
3.3.3	Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe	163	
3.3.4	Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance	165	

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

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 (consultable sur le site Internet du MEDEF, www.medef.com). L'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF est présentée dans le présent chapitre, section 3.2.4, « Code de gouvernement d'entreprise », page 136.

Les informations contenues dans le présent Chapitre 3, pages 94 à 166, constituent le Rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Les divers éléments composant ce rapport ont été préparés par plusieurs Directions Fonctionnelles de Valeo et notamment les Directions Juridique, Financière et Ressources Humaines. Ils ont ensuite été examinés par le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise pour les sections relevant de leurs compétences respectives, puis par le Conseil d'administration.

3.1 Les organes de direction

Les dirigeants du Groupe sont le Président-Directeur Général ainsi que les Directeurs Fonctionnels et les Directeurs Opérationnels membres du Comité opérationnel. Une présentation des dirigeants du Groupe figure ci-dessous.



Président-Directeur Général

Jacques Aschenbroich

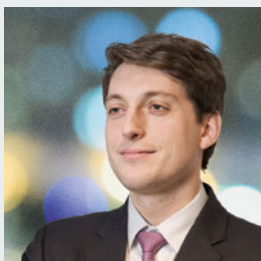
(Début de mandat : 26 mai 2015 – fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

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 31 décembre 2017)

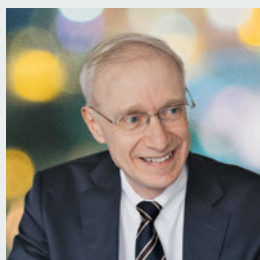
Geoffrey Bouquot

Directeur de la Stratégie
et des Relations
Extérieures



Fabienne de Brébisson

Directrice de la
Communication



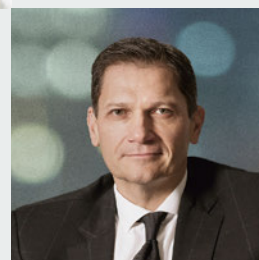
Robert Charvier

Directeur Financier



Xavier Dupont

Directeur du Pôle
Systèmes de Propulsion



Bruno Guillemet

Directeur Délégué
Ressources Humaines



Éric Antoine Fredette

Directeur Juridique



Catherine Delhaye

Directrice de l'Éthique
et de la Conformité



Francisco Moreno

Directeur du Pôle
Systèmes Thermiques
depuis le 16 janvier 2017



Maurizio Martinelli

Directeur du Pôle
Systèmes de Visibilité



Christophe Périllat

Directeur des Opérations



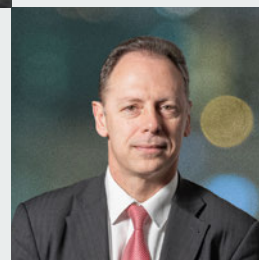
Axel Maschka

Directeur Délégué
Commerce et
Développement



Jean-François Tarabbia

Directeur Délégué
Recherche et
Développement
et Marketing Produits



Éric Schuler

Directeur de l'Activité
Valeo Service



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

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), étant précisé que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimum et maximum d'administrateurs. Le Conseil d'administration de la Société est à ce jour composé de 13 membres dont un administrateur représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce issu de la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

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. Depuis la modification des statuts décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017 (vingtième résolution) à l'effet de prévoir les modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité de Groupe. Si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires devient supérieur à 12, un second administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité d'entreprise européen du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017 ainsi que les changements intervenus dans sa composition lors de cet exercice.

Composition du Conseil d'administration au 1 ^{er} janvier 2017	Départ(s)	Renouvellement(s)	Nomination/ Désignation	Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017
Jacques Aschenbroich (Président-Directeur Général)	-	-	-	Jacques Aschenbroich (Président-Directeur Général)
Gérard Blanc (Administrateur indépendant)	Fin de mandat ⁽¹⁾ (23 mai 2017)	-	-	-
Daniel Camus (Administrateur indépendant)	-	-	-	Daniel Camus (Administrateur indépendant)
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	-	-	-	Pascal Colombani (Administrateur indépendant)
Jérôme Contamine (Administrateur indépendant)	Démission (30 septembre 2017)	-	Cooptation de Bruno Bézard ⁽³⁾ (24 octobre 2017)	Bruno Bézard (Administrateur indépendant)
C. Maury Devine (Administrateur indépendant)	-	Renouvellement lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017	-	C. Maury Devine (Administrateur indépendant)
Sophie Dutordoir (Administrateur indépendant)	Fin de mandat ⁽¹⁾ (23 mai 2017)	-	-	-
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	-	-	-	Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière (Administrateur indépendant)	-	Renouvellement lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017 ⁽²⁾	-	Mari-Noëlle Jégo-Laveissière (Administrateur indépendant)
Noëlle Lenoir (Administrateur indépendant)	-	-	-	Noëlle Lenoir (Administrateur indépendant)
Thierry Moulouguet (Administrateur indépendant)	-	-	-	Thierry Moulouguet (Administrateur indépendant)
Georges Pauget (Administrateur Référent et administrateur indépendant)	-	-	-	Georges Pauget (Administrateur Référent et administrateur indépendant)

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Composition du Conseil d'administration au 1 ^{er} janvier 2017	Départ(s)	Renouvellement(s)	Nomination/ Désignation	Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017
Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)	-	-	-	Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)
Véronique Weill (Administrateur indépendant)	-	Renouvellement lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017 ⁽²⁾	-	Véronique Weill (Administrateur indépendant)
-	-	-	Désignation d'Éric Chauvirey ⁽⁴⁾ (30 juin 2017)	Éric Chauvirey ⁽⁴⁾ (Administrateur représentant les salariés)
14 administrateurs				13 administrateurs

- (1) Lors de sa réunion du 15 février 2017, le Conseil d'administration a pris acte de la décision de Gérard Blanc et de Sophie Dutordoir de ne pas solliciter le renouvellement de leurs mandats d'administrateurs, lesquels ont expiré à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017.
- (2) Lors de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, qui a été examinée successivement par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et le Conseil d'administration les 14 et 15 février 2017, les administrateurs ont fait part de leur souhait de maintenir une taille de Conseil d'administration à 12 membres. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, a pris acte de la décision de Gérard Blanc et de Sophie Dutordoir de ne pas solliciter le renouvellement de leurs mandats d'administrateurs et a par conséquent décidé le 15 février 2017 de ne pas proposer à l'Assemblée générale du 23 mai 2017 leur renouvellement. Compte tenu de l'absence de remplacement de Gérard Blanc et de Sophie Dutordoir en qualité d'administrateurs et afin de permettre le renouvellement par quart des membres du Conseil d'administration prévu à l'article 14.1 des statuts de la Société, un nouvel ordre de sortie a été établi par le Conseil d'administration le 22 mars 2017, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, conformément aux stipulations statutaires susvisées, les mandats de Mari-Noëlle Jégo-Laveissière et Véronique Weill devenaient automatiquement caducs à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2017 et leur renouvellement a été proposé à ladite Assemblée qui a approuvé ces derniers pour une période de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.
- (3) Pour la durée du mandat restant à courir de Jérôme Contamine, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette cooptation sera soumise à ratification lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2018. Elle permet de bénéficier de l'expérience de Bruno Bézard acquise au sein des postes les plus prestigieux de la fonction publique française dans le domaine économique, industriel et financier ainsi que dans l'univers du capital-investissement et de sa grande connaissance de la Chine, dont il parle la langue et où il a vécu plusieurs années et passé une partie substantielle de son temps dans ses activités actuelles.
- (4) À la suite de la modification des statuts approuvée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2017 à l'effet de prévoir les modalités de désignation de l'administrateur représentant les salariés, le Comité de Groupe a désigné, lors de sa réunion du 30 juin 2017, Éric Chauvirey en qualité d'administrateur représentant les salariés, ce dernier ayant été accueilli par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 juillet 2017.

Les administrateurs nommés par l'Assemblée générale 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. En outre, la présence d'un administrateur représentant les salariés désigné par le Comité de Groupe permet au Conseil d'administration de bénéficier de sa connaissance de l'entreprise, de son activité, de ses marchés, de ses clients et de son savoir-faire.

Pour une information détaillée des mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration au cours des cinq derniers exercices ainsi que de leur expérience et compétences, se reporter aux pages 104 à 120 de la présente section, « Présentation des membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2017 ».

Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale pour une durée de quatre ans, qui expire à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale 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. Lors de l'exercice 2017, le Conseil d'administration a procédé à une telle nomination à titre provisoire en cooptant Bruno Bézard en remplacement de Jérôme Contamine, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette cooptation sera soumise à ratification lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2018.

Par ailleurs, 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 nommés par l'Assemblée générale.

L'échéance des mandats actuels des administrateurs nommés par l'Assemblée générale 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 31/12/2017	Daniel Camus, Bruno Bézard, 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	Thierry Moulouguet, Georges Pauget et Ulrike Steinhorst
Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31/12/2020	C. Maury Devine, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière et Véronique Weill

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les règles présentées ci-dessus relatives à la durée du mandat et à son caractère renouvelable sont applicables à l'administrateur représentant les salariés (à l'exception des règles relatives au renouvellement par quart du Conseil d'administration), étant précisé que son mandat prendra fin à l'issue de cette durée de quatre ans. En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions prévues par la loi, c'est-à-dire selon les mêmes modalités ayant conduit à la désignation de l'administrateur représentant les salariés dont le siège est vacant. Si les conditions d'application du dispositif de représentation des salariés au sein du Conseil d'administration prévues par la loi ne sont plus remplies, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin par anticipation à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de Valeo du champ d'application de la loi.

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 à deux occasions, lors de la nomination d'un nouvel administrateur et chaque année avant la préparation du Rapport annuel.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, 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 d'administration 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 d'administration, sur rapport du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise 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.

Analyse de l'indépendance des administrateurs au moment de la nomination et du renouvellement d'administrateurs

Dans le cadre de la décision du Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017 de renouveler C. Maury Devine, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière et Véronique Weill en qualité d'administratrices de la Société, le Conseil d'administration a constaté, après recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, que l'analyse de leur indépendance réalisée dans le cadre du Rapport annuel sur l'exercice 2016 au regard des critères susvisés demeurerait valable et qu'elles étaient donc indépendantes.

Par ailleurs, dans le cadre de la décision du Conseil d'administration de coopter Bruno Bézard, le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et le Conseil d'administration du 24 octobre 2017 ont analysé puis conclu à son indépendance au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement

intérieur et le Code AFEP-MEDEF. Il est précisé que les critères qualitatifs et quantitatifs utilisés, lors de sa cooptation, pour procéder à l'analyse du caractère significatif ou non des relations d'affaires sont les mêmes que ceux explicités ci-dessous.

Analyse de l'indépendance des administrateurs dans le cadre de la préparation du Rapport annuel

Conformément au Règlement intérieur et en application du code AFEP-MEDEF, un débat sur l'indépendance des administrateurs en exercice a eu lieu lors de la réunion du Conseil d'administration du 25 janvier 2018.

Dans le cadre de ce débat, une attention particulière a été portée à l'indépendance de Bruno Bézard compte tenu des relations d'affaires existant entre la Société ou le Groupe et le groupe Cathay Capital. En effet, Bruno Bézard est l'un des *Managing Partners* de la société Cathay Capital *Private Equity*, holding du groupe de *private equity* Cathay Capital, sans toutefois détenir de participation au sein de cette entité. Le groupe Cathay Capital comprend en son sein plusieurs sociétés de gestion gérant des fonds d'investissement. Le Groupe a réalisé, avant la cooptation de Bruno Bézard en qualité d'administrateur de la Société, deux investissements au sein des fonds Sino-French (Innovation) Fund SCPI et CarTech gérés par des sociétés de gestion du groupe Cathay Capital. L'examen du caractère significatif ou non des relations d'affaires de Bruno Bézard a été réalisé sur la base des critères qualitatifs et quantitatifs développés ci-dessous.

Il ressort de cet examen que Bruno Bézard ne reçoit aucune rémunération, sous quelque forme que ce soit, en lien avec les investissements susvisés.

Ni Bruno Bézard ni Valeo ne fait partie d'un quelconque comité institué dans le cadre du fonctionnement des fonds Sino-French (Innovation) Fund SCPI ou CarTech ou des sociétés de gestion en charge de ces investissements. En outre, Bruno Bézard ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre du maintien de cette relation d'affaires ; cette dernière existant avant la cooptation de Bruno Bézard en qualité d'administrateur de la Société.

Par ailleurs, le Groupe est libre de procéder à des investissements *via* des fonds gérés par des sociétés de gestion n'appartenant pas au groupe Cathay Capital. Il n'existe en outre aucune exclusivité ou dépendance entre le Groupe et le groupe Cathay Capital. Il en est de même pour le groupe Cathay Capital qui dispose de nombreux autres investisseurs potentiels.

Enfin, s'agissant des flux financiers, la part des investissements du Groupe au sein du groupe Cathay Capital, *via* les fonds Sino-French (Innovation) Fund SCPI et CarTech, rapportée au chiffre d'affaires du Groupe (moins de 0,5 %) et aux actifs sous gestion par le groupe Cathay Capital (moins de 5 %) sont peu significatives. Compte tenu des nouvelles levées de fonds en cours, la part du Groupe dans les fonds gérés par les sociétés de gestion concernées du groupe Cathay Capital est vouée à devenir encore moins significative. En outre, les frais de gestion, à des prix de marché, sont payés au *pro rata* des quotes-parts de chacun des investisseurs dans ces fonds et la part du Groupe n'est pas significative.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, a conclu à l'indépendance de Bruno Bézard.

À l'issue de l'analyse de l'indépendance des administrateurs en exercice, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, a ainsi considéré qu'il était composé de 11 administrateurs indépendants sur 12 administrateurs (l'administrateur représentant les salariés n'étant pas comptabilisé conformément à la recommandation de l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF) au 31 décembre 2017 : Bruno Bézard, Daniel Camus, Pascal Colombani, C. Maury Devine, Michel de Fabiani, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Noëlle Lenoir,

Thierry Moulouquet, Georges Pauget, Ulrike Steinhorst et Véronique Weill. Il est précisé, en tant que de besoin, qu'à l'exception de Bruno Bézard, aucun autre administrateur indépendant n'entretient de relations d'affaires avec la Société ou le Groupe.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique, au 31 décembre 2017, la situation des administrateurs indépendants de la Société au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code AFEP-MEDEF 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⁾
Bruno Bézard	0	0	0 ⁽²⁾	0	0	0
Daniel Camus	0	0	0	0	0	0
Pascal Colombani	0 ⁽³⁾	0	0	0	0	0
C. Maury Devine	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.

(2) Pour les raisons exposées ci-dessus, la relation d'affaires entre Valeo et Bruno Bézard est non significative et ce dernier est considéré comme indépendant. Il est précisé, en tant que de besoin, qu'à l'exception de Bruno Bézard, aucun autre administrateur indépendant n'entretient de relations d'affaires avec la Société ou le Groupe.

(3) 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.

Équilibre de la composition du Conseil d'administration

Depuis le 26 mai 2016, le Conseil d'administration présente un taux de féminisation de 42 % ⁽¹⁾ et respecte ainsi les règles légales en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration qui fixent un seuil de 40 % à atteindre. Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration compte cinq administratrices (C. Maury Devine, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Noëlle Lenoir, Ulrike Steinhorst et Véronique Weill).

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 120). La cooptation de Bruno Bézard s'inscrit dans cet objectif de diversification des expertises et des compétences, celle-ci permettant notamment au Conseil d'administration de bénéficier de son expérience acquise au sein des postes les plus prestigieux de la fonction publique française dans le domaine économique, industriel et financier ainsi que dans l'univers du capital-investissement et de sa grande connaissance de la Chine dont il parle la langue et où il a vécu plusieurs années et passe une partie substantielle de son temps dans ses activités actuelles.

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.

(1) Pour rappel, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de la proportion des administrateurs de chaque sexe composant le Conseil d'administration.

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. 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.

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. Il est précisé que depuis le 22 février 2018, le Règlement intérieur a été modifié afin de prévoir que ces réunions sont organisées hors la présence des dirigeants mandataires exécutifs et des administrateurs non-indépendants, sauf sur invitation et que l'Administrateur Référent propose leur tenue à l'occasion de chaque réunion 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 15 février 2017, date du dernier rapport, jusqu'au 22 février 2018, date d'arrêt du présent rapport.

Nomination et attributions de l'Administrateur Référent

Il est rappelé qu'en application des stipulations de l'article 1.7 (a) du Règlement intérieur du Conseil d'administration (le « **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 (l'« **Administrateur Référent** »). Cette nomination est intervenue 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 de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, 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 2017 de Valeo à présente section au paragraphe, « Nomination d'un Administrateur Référent », page 100.

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 Juridique et secrétaire du Conseil d'administration, le Directeur Financier ainsi que le Directeur des Ressources Humaines. 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. Dans le cadre de ses diligences, l'Administrateur Référent a considéré que les organes de gouvernance ont fonctionné normalement et de manière satisfaisante (cf. paragraphe « Autres missions » ci-dessous). 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 sont tenues hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif. Le Conseil d'administration a ainsi tenu périodiquement des réunions au cours desquelles les administrateurs indépendants (ainsi que l'administrateur représentant les salariés depuis sa désignation par le Comité de Groupe le 30 juin 2017) ont fait part de leurs avis et observations sur la gouvernance unifiée, le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés (cf. ci-dessous) ainsi que sur l'évaluation des performances de la Direction Générale.

À cet égard, les administrateurs ont notamment examiné, après échange avec le Comité des rémunérations, les propositions de modification à apporter, pour 2018, à la politique de rémunération 2017 qui avait été approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2017, étant précisé que la politique de rémunération 2018 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

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 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. L'évaluation ayant été effectuée par un cabinet extérieur l'année dernière, le Conseil d'administration a décidé de procéder pour l'exercice 2017 à son évaluation en interne. L'évaluation menée entre fin 2017 et début 2018 par l'Administrateur Référent, avec le concours du secrétaire du Conseil d'administration, au moyen d'un questionnaire adressé à chaque administrateur permettait d'obtenir leur appréciation du fonctionnement de la gouvernance, du Conseil d'administration ainsi que de ses comités spécialisés et leurs suggestions pour améliorer celui-ci. Il résulte de la synthèse d'évaluation, dont les conclusions ont notamment été discutées lors de la réunion du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise du 13 février 2018 et de la réunion du Conseil d'administration du 22 février 2018, 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 134. L'Administrateur Référent a également procédé à l'évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'un second questionnaire qui a été adressé à l'ensemble des administrateurs. L'Administrateur Référent s'est ensuite entretenu avec chacun d'entre eux afin d'échanger sur les résultats de cette évaluation.

L'Administrateur Référent a par ailleurs conduit les travaux du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise concernant l'examen des pratiques de la Société au regard des recommandations contenues dans (i) le Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 et le guide d'application de ce code et (ii) les rapports 2017 respectifs de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprises.

Il a en outre participé activement aux travaux sur la diversité et l'égalité au sein du Groupe, notamment, l'égalité de traitement et la parité hommes-femmes. Ces sujets, qui sont suivis avec attention par le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, font l'objet d'une approche volontariste et proactive de la part de Valeo.

Il a également suivi le processus de mise en place de l'administrateur représentant les salariés qui a abouti à (i) la modification statutaire relative aux modalités de sa désignation par l'Assemblée générale du 23 mai 2017 et (ii) sa désignation subséquente par le Comité de Groupe le 30 juin 2017.

Il a aussi supervisé l'examen du plan de renouvellement du Conseil d'administration. Il a ainsi participé activement au recrutement des futurs membres du Conseil d'administration et des comités en conduisant notamment le processus de sélection de ces candidats. Ce processus, qui a été mené avec l'assistance d'un cabinet de recrutement, a consisté en la réalisation d'entretiens avec les candidats identifiés ainsi qu'en l'établissement d'une liste des profils identifiés à soumettre au Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et au Conseil d'administration. Ce processus a abouti à la cooptation de Bruno Bézard en qualité d'administrateur et à l'identification de Gilles Michel dont la nomination en qualité d'administrateur sera proposée lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires. L'Administrateur Référent a en outre participé aux débats ayant fondé la décision du Conseil d'administration relative au mandat d'administrateur au sein de BNP Paribas qui a été proposé à Jacques Aschenbroich afin de s'assurer de la conformité de ce mandat au regard des devoirs de ce dernier à l'égard de la Société.

L'Administrateur Référent a également conduit les travaux du Comité des rémunérations concernant l'examen de la rémunération du Président-Directeur Général et la réflexion

relative aux éventuels aménagements à apporter à celle-ci au titre de l'exercice 2018. Il a notamment participé aux échanges avec certains investisseurs institutionnels et certaines agences en conseil de vote sur les propositions envisagées quant à la politique de rémunération 2018 du Président-Directeur Général.

Il a par ailleurs participé à la préparation de l'Assemblée générale du 23 mai 2017.

L'Administrateur Référent a enfin eu des contacts réguliers avec les administrateurs, en particulier les administrateurs indépendants, et s'est entretenu individuellement avec chacun d'entre eux.

Participation

Depuis le 15 février 2017, date du dernier rapport et jusqu'au 22 février 2018, date d'arrêté du présent rapport, Georges Pauget a participé à l'intégralité des réunions du Conseil d'administration (y compris celle du séminaire stratégique en Chine ayant nécessité trois jours de présence) et a présidé l'ensemble des réunions du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise.

Présentation des membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2017

(Informations actualisées au 31 décembre 2017)

JACQUES ASCHENBROICH

Président-Directeur Général

Français
63 ans**Valeo**
43, rue Bayen
75017 Paris**Nombre d'actions détenues** : 802 137**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 2017**

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Président du Conseil d'administration de l'École nationale supérieure des mines ParisTech
- Administrateur de : Veolia Environnement ♦ (Président du Comité de recherche, innovation et développement durable et membre du Comité des comptes et de l'audit) et BNP Paribas ♦ (membre du Comité des comptes)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

-

Expérience professionnelle

Directeur Général de Valeo depuis le 20 mars 2009, puis Président-Directeur Général depuis le 18 février 2016, Jacques Aschenbroich a une expérience diversifiée, acquise dans des postes de direction de grands groupes industriels, en France et à l'étranger, et dans la haute fonction publique.

Avant de rejoindre Valeo, Jacques Aschenbroich 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 à partir du 1^{er} septembre 2007. Il a également été administrateur de ESSO S.A.F. jusqu'en juin 2009.

Jacques Aschenbroich est Ingénieur du Corps des Mines.

De nationalité française, Jacques Aschenbroich parle français, anglais, allemand et portugais.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

BRUNO BÉZARD

Administrateur indépendant



Français
54 ans

74, rue du Cardinal Lemoine,
75005 Paris

Nombre d'actions détenues : 750 ⁽¹⁾

Date de première nomination : 24/10/2017

Date de début de mandat : 24/10/2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- *Managing Partner* du fonds d'investissement Cathay Capital *Private Equity*

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo).

-

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur de : EDF, SNCF, AREVA, La Poste, Thalès, Air France, Engie, PSA et Fonds Stratégique d'Investissement (FSI).

Expérience professionnelle

Bruno Bézard combine une expérience dans les postes les plus prestigieux de la fonction publique française dans le domaine économique, industriel et financier ainsi que dans l'univers du capital-investissement. Il a par ailleurs acquis depuis plusieurs années une grande connaissance de la Chine, dont il parle la langue et où il a vécu plusieurs années et passe une partie substantielle de son temps dans ses activités actuelles.

Bruno Bézard a été à la tête de la Direction Générale des Finances Publiques, à laquelle il a été nommé après deux ans à Pékin au poste de ministre-conseiller, chef du service économique régional « grande Chine » de la France. Il a par ailleurs proposé la création puis dirigé l'Agence des Participations de l'État (APE). À ce titre, il a représenté l'État actionnaire aux Conseils d'administration de nombreuses entreprises dont il a retiré une grande expérience de la gouvernance d'entreprise et des fusions-acquisitions.

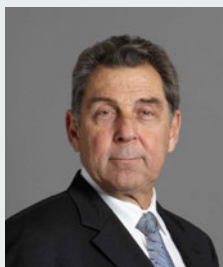
Il a par exemple siégé aux Conseils d'administration d'EDF, de la SNCF, d'AREVA, de La Poste, de Thalès, d'Air France, d'Engie, de PSA et du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI). Bruno Bézard a exercé les responsabilités de Directeur Général du Trésor et de Président du Club de Paris puis a rejoint le fonds de *private equity* Cathay Capital en 2016, fonds qui investit en capital dans des *start-ups*, des PME et des ETI, et soutient leur développement international entre l'Europe, les États-Unis et la Chine, et dont il est l'un des *Managing Partners*.

Inspecteur général des finances, il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration (ENA). Il a enseigné dans ces deux écoles pendant plusieurs années. De nationalité française, Bruno Bézard parle français, anglais, chinois et russe.

(1) Bruno Bézard a procédé en 2017 à l'acquisition de 750 actions. Il a par ailleurs acquis 750 actions en 2018, afin de se conformer à l'obligation de détention d'actions prévue par les statuts.

GÉRARD BLANC

Administrateur indépendant (jusqu'au 23 mai 2017)
Membre du Comité stratégique



Français
74 ans

17, rue Joseph Marignac
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 qui a statué le 23 mai 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2016

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (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.

Expérience professionnelle

Gérard Blanc a une expérience industrielle marquée, acquise notamment au sein d'Airbus.

Il a en effet été Executive Vice-President des Programmes chez Airbus jusqu'en 2003 et Executive Vice-President des Opérations jusqu'en 2005.

Il a été 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 (HEC).

De nationalité française, Gérard Blanc parle français et anglais.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

DANIEL CAMUS

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques



Français et Canadien
65 ans

745 Upper-Belmont,
H3Y 1K3 Westmount (P.Q.),
Canada

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 clos le 31/12/2017

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Directeur Financier du Fonds mondial (*Chief Financial Officer*, The Global Fund) (jusqu'au 30 avril 2017) et administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (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 gouvernance et d'éthique, membre du Comité de la stratégie)
- Administrateur de : Cameco Corp. (Canada) ♦ (membre du Comité d'audit et compensation) et ContourGlobal Plc (Royaume-Uni) ♦ (Président du Comité des rémunérations et 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 a une grande expérience internationale, en Amérique du Nord et en Europe, acquise par l'exercice de postes de direction à dominante financière et stratégique dans de grandes entreprises industrielles.

Daniel Camus a passé 25 ans dans l'industrie chimique et pharmaceutique au sein du groupe Hoechst-Aventis en Allemagne, au Canada, aux États-Unis et en France, avant de rejoindre le groupe EDF en tant que Directeur Financier en 2002. Il a ensuite exercé la fonction de Directeur Exécutif Groupe en charge des activités internationales et de la stratégie du groupe jusqu'au 1^{er} décembre 2010, puis Directeur Financier du Fonds mondial jusqu'au 30 avril 2017. En outre, il était membre du Conseil de surveillance de Morphosys AG (Allemagne) et membre du Conseil de surveillance de Vivendi S.A. jusqu'en 2015.

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.

De nationalité franco-canadienne, Daniel Camus parle français, anglais et allemand.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

ÉRIC CHAUVIREY

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des rémunérations



Français
43 ans

11, allée des Saules
95250 Beauchamp

Nombre d'actions détenues : conformément à la loi, aux statuts ainsi qu'au Règlement intérieur, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir 1 500 actions de la Société

Date de première désignation par le Comité de Groupe : 30 juin 2017

Date de début de mandat : 30 juin 2017

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2021

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

-

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (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

Grâce à sa longue expérience au sein du Groupe et son implication dans les instances représentatives des salariés et les syndicats, Éric Chauvirey a une grande connaissance des affaires industrielles et sociales du Groupe, essentielle à ses fonctions d'administrateur représentant les salariés.

Éric Chauvirey est salarié de Valeo depuis 21 ans, répartis entre site français de production (Étapes) et de R&D (Montigny-le-Bretonneux & Cergy). Il a commencé sa carrière chez Valeo en 1999 comme Responsable Conception Projets à Étapes-sur-Mer, puis a été nommé Responsable Recherche & Développement Avant-Projets en 2005 chez Valeo Systèmes de Liaison.

En 2007, il est promu Responsable Qualité Projets de Valeo Systèmes de Contrôle Moteur à Cergy, puis occupe le poste de Chef de Projet à partir de 2012 avant d'être nommé à la fonction de Responsable de l'Ordonnancement Prototypes en septembre 2014. Il était Responsable de l'Ordonnancement Prototypes au sein du Pôle Systèmes de Propulsion jusqu'au 1^{er} décembre 2017 et est Responsable *Knowledge Manager Special Projects* depuis cette date.

Il a été membre titulaire du Comité d'Établissement du site de Cergy et trésorier, ainsi que Délégué syndical pour le site de Cergy et Délégué syndical central de Valeo Systèmes de Contrôle Moteur. Il a également été membre titulaire du Comité Central d'Entreprise, Président de la Commission Économique et négociateur Groupe pour le Syndicat Force Ouvrière.

Éric Chauvirey est Ingénieur diplômé de l'ESPCI-CNAM en Conception et Production Industrielle.

De nationalité française, Éric Chauvirey parle français et anglais.

PASCAL COLOMBANI

Administrateur indépendant

Président d'honneur

Membre du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et du Comité stratégique



Français
72 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 2017

- Président de TII Stratégies S.A.S.
- Senior Advisor de : JPMorgan Chase, A.T. Kearney Paris, conseils en stratégie et Truffle Venture
- Administrateur de : TechnipFMC (Royaume-Uni) ♦ (membre du Comité de stratégie et du Comité de nomination et gouvernance) et Noordzee Helikopters Vlaanderen (N.H.V) (Belgique) (Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations)

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur de : Alstom S.A. ♦ (jusqu'au 17 mars 2017) Technip S.A. ♦ (jusqu'au 16 janvier 2017) et Institut de physique du globe de Paris
- Membre du Conseil consultatif européen (*European Advisory Board*) de J.P. Morgan Chase (États-Unis)
- Membre du Comité de surveillance de Siaci Saint-Honoré (Président du Comité d'audit)
- Membre de l'Académie des Technologies
- Vice-Président du Conseil Stratégique de la Recherche (C.S.R.)
- Consultant auprès du ministère des Affaires étrangères

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Energy Solutions Inc. (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration de N.H.V. (Belgique)
- Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF (jusqu'au 24 novembre 2016)

Expérience professionnelle

Pascal Colombani est Président d'honneur du Conseil d'administration de Valeo, après en avoir été le Président du 20 mars 2009 au 18 février 2016. Il a une expertise reconnue dans les nouvelles technologies et les domaines scientifiques. Il a occupé des postes de direction notamment dans le secteur de l'énergie. Ses fonctions l'ont amené à travailler en Europe, aux États-Unis et au Japon.

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. Entre 1997 et 1999, il était Directeur de la Technologie au ministère de la Recherche.

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. Le 20 mars 2009, Pascal Colombani a été élu Président du Conseil d'administration de Valeo, fonction qu'il a exercée jusqu'au 18 février 2016.

Pascal Colombani a été administrateur d'Energy Solutions Inc jusqu'en 2013, membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF jusqu'au 24 novembre 2016, Président du Conseil d'administration de N.H.V. (Belgique) jusqu'au 9 décembre 2016, administrateur de Technip S.A. jusqu'au 16 janvier 2017 et d'Alstom jusqu'au 17 mars 2017.

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.

De nationalité française, Pascal Colombani parle français et anglais.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

JÉRÔME CONTAMINE**Administrateur indépendant jusqu'au 30 septembre 2017****Membre du Comité stratégique**Français
60 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 prévue du mandat :** AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017
Démission en date du 30 septembre 2017**Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017**

- Vice-Président Exécutif et Directeur Financier de Sanofi

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

-

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Président de : SECIPE, Sanofi 1 et SETC
- Directeur Général de : Sanofi-Aventis Amérique du Nord, Sanofi-Aventis Europe et Sanofi-Aventis Participations
- Administrateur de : SETC, Sanofi Pasteur Holding et Merial Ltd.

Expérience professionnelle

Jérôme Contamine a exercé plusieurs fonctions de responsabilité dans de grands groupes industriels français avant de devenir Vice-Président Exécutif et Directeur Financier de Sanofi en mars 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.

Il est ensuite entré chez Veolia 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, avant son arrivée chez Sanofi en mars 2009.

Jérôme Contamine est diplômé de l'École polytechnique, ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA) et Conseiller référendaire à la Cour des comptes.

De nationalité française, Jérôme Contamine parle français et anglais.

C. MAURY DEVINE

Administratrice indépendante
Membre du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance,
nominations et responsabilité sociale d'entreprise



Américaine
66 ans

1219 35th street NW
Washington DC 20007
États-Unis

Nombre d'actions détenues : 1 500

Date de première nomination : 23/04/2015

Date de début de mandat : 23/05/2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2020

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Administratrice de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Administratrice de : Technip S.A. ♦ (Présidente du Comité d'éthique et de gouvernance et membre du Comité des nominations et des rémunérations) (jusqu'au 16 janvier 2017), John Bean Technologies (États-Unis) ♦ (membre du Comité indépendant des nominations et de la gouvernance et du Comité d'audit), Georgetown Visitation Preparatory School (États-Unis) (Présidente du Comité d'audit) et ConocoPhillips (États-Unis) ♦ (membre du Comité d'audit et du Comité des politiques publiques)
- 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)
- Administratrice de FMC Technologies (États-Unis)

Expérience professionnelle

C. Maury Devine, de nationalité américaine, a exercé plusieurs fonctions de direction dans des groupes internationaux et industriels, aux États-Unis et en Europe. Elle a aussi occupé plusieurs postes dans la haute fonction publique américaine et a une très grande connaissance des affaires publiques de ce pays.

De 1972 à 1987, C. Maury Devine 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. Entre 1987 et 2000, elle 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.

Elle a été également Vice-Présidente du Conseil d'administration 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.

C. Maury Devine est diplômée de Middlebury College, de Maryland University et de Harvard University (*Master of Public Administration*).

De nationalité américaine, C. Maury Devine parle anglais et français.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

SOPHIE DUTORDOIR

Administratrice indépendante (jusqu'au 23 mai 2017)
Membre du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance,
nominations et responsabilité sociale d'entreprise



Belge
 55 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 qui a statué le 23 mai 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2016

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Directrice générale de SNCB (Belgique)
- Administratrice de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Vice-Présidente d'Eurostation SA (Belgique)
- Présidente du Conseil d'administration de : YPTO (Belgique), THI Factory SA (Belgique) et Thalys International Scrl (Belgique)
- Administratrice indépendante de : BNP Paribas Fortis (Belgique) ♦ (membre du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité de rémunérations) et BPost (Belgique) ♦ (membre du Comité d'audit, du Comité de rémunération et de nomination et du Comité des administrateurs indépendants)
- Administratrice déléguée de Poppeia (Belgique)
- Administratrice de : Eurogare SA (Belgique) et HR Rail (Belgique)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administratrice de GDF Suez Energie Deutschland (Allemagne)
- Présidente du Conseil d'administration et administratrice d'Electrabel Customer Solutions (Belgique)
- Directrice Générale et administratrice d'Electrabel (Belgique)
- Membre du Comité de direction de la Fédération des entreprises de Belgique

Expérience professionnelle

Sophie Dutordoir, de nationalité belge, a occupé des postes à haute responsabilité dans diverses entreprises publiques belges et est actuellement Directrice Générale de l'entreprise de transport ferroviaire belge, la SNCB.

Sophie Dutordoir a commencé sa carrière en juillet 1984 comme conseillère et porte-parole au cabinet du Premier ministre belge puis des ministres belges des Finances et de l'Enseignement. En 1990, elle rejoint le groupe Electrabel et Tractebel où elle a été Directrice Générale Marketing et Ventes, membre du Comité de Direction Générale, et administratrice déléguée d'Electrabel Customer Solutions. En mai 2007, elle est nommée administratrice déléguée 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 Directrice Générale et administratrice d'Electrabel (Belgique) et de Présidente du Conseil d'administration et administratrice d'Electrabel Customer Solutions (Belgique). Elle a également été, jusqu'à cette date, administratrice 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.

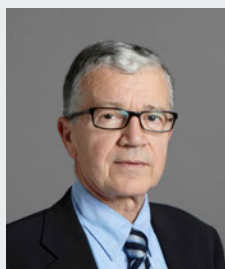
De nationalité belge, Sophie Dutordoir parle anglais, néerlandais et français.

♦ 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



Français
72 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 2017

- Vice-Président de la Chambre de commerce et d'industrie franco-britannique
- Président du Club Rémunérations de l'Institut français des administrateurs (IFA)
- *Chairman of the Policy Committee* de l'ECODA (*European Confederation of Directors Associations*) (Belgique)
- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Administrateur de : BP France et EB Trans S.A. (Luxembourg)
- Membre du Conseil de surveillance de Valco Group
- Président du Conseil d'administration de British Hertford Hospital Corporation
- Président Fondateur du Cercle économique Sully et de l'Association pour la promotion des véhicules écologiques
- Vice-Président de L'œuvre du Perpétuel Secours

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) et SEMS (Maroc)
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec

Expérience professionnelle

Bénéficiant d'une vaste expérience dans l'industrie, Michel de Fabiani est le premier français à accéder en 2005, et de 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. Ayant exercé plusieurs mandats d'administrateur, il apporte notamment au Conseil une grande expertise en matière de gouvernance.

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'Europa (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 et membre du Conseil de surveillance de Vallourec.

Michel de Fabiani est diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC).

De nationalité française, Michel de Fabiani parle français, anglais, italien, allemand et espagnol.

MARI-NOËLLE JÉGO-LAVEISSIÈRE

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques



Française
49 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 : 23/05/2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2020

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Directrice Executive Innovation, Marketing et Technologies d'Orange

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Administratrice de : Engie ♦ (membre du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable), Orange Roumanie (Roumanie) et BuyIn S.A.
- Présidente du Conseil d'administration de : Soft@Home et Viaccess S.A.

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administratrice de : Nordnet et Agence Nationale des Fréquences

Expérience professionnelle

Mari-Noëlle Jégo-Laveissière apporte au Conseil d'administration une vaste expérience dans les nouvelles technologies, et la Recherche et Développement, notamment dans le domaine des télécommunications, qui ont marqué l'ensemble de sa carrière.

Mari-Noëlle Jégo-Laveissière 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.

De nationalité française, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière parle français et anglais.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

NOËLLE LENOIR

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques



Française
 69 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 clos le 31/12/2017

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Avocate associée du cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Présidente de l'Institut de l'Europe des Hautes Études Commerciales (HEC)
- Membre de l'Académie des Technologies
- Administratrice de : la Compagnie des Alpes ♦ (membre du Comité stratégique) et Cluster Maritime Français
- Présidente fondatrice du Cercle des Européens et de l'Association des amis d'Honoré Daumier
- Professeure Affiliée à l'école des Hautes études commerciales (HEC)
- Membre de l'*American Law Institute* et membre du bureau de l'Association française des constitutionnalistes
- Membre de la Commission internationale de l'Institut français des administrateurs (IFA)
- Membre du bureau de la Chambre de Commerce Internationale (section française)
- Membre Honoraire du Conseil d'État et du Conseil Constitutionnel
- Présidente du Comité d'éthique de Radio France
- Présidente du Conseil scientifique et éthique de Parcoursup

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Generali France
- Déontologue de l'Assemblée nationale
- Administratrice de la Société de Législation Comparée

Expérience professionnelle

Avocate, Noëlle Lenoir a exercé au cours de sa carrière des fonctions de très haute responsabilité au sein 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. Outre sa grande connaissance de l'appareil d'État français et des institutions européennes, son expérience juridique en matière de réglementation européenne, de droit de la concurrence et de compliance sont des atouts pour le Conseil.

Noëlle Lenoir a exercé la fonction d'avocate, associée au sein des cabinets Debevoise & Plimpton LLP (2004-2009) et Jeantet et Associés avant de rejoindre le cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP en 2011. Elle a notamment également été membre du Conseil d'État et du Conseil Constitutionnel, administratrice de Generali France, Déontologue de l'Assemblée Nationale, administratrice à la Commission des Lois du Sénat, directrice de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés et maire 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.

De nationalité française, Noëlle Lenoir parle français et anglais.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

THIERRY MOULONGUET**Administrateur indépendant****Membre du Comité d'audit et des risques et du Comité stratégique**Français
66 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 clos le 31/12/2019**Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017**

- Administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (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 Group ♦
- Président du Conseil de surveillance de 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

-

Expérience professionnelle

Thierry Moulonguet a une vaste expérience dans l'industrie automobile, tant en France qu'à l'international. Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Renault-Nissan, dans lequel il a exercé de hautes responsabilités, notamment à titre de Directeur Général Adjoint et Directeur Financier de Nissan au Japon et Directeur Général Adjoint et Directeur Financier du groupe Renault.

Thierry Moulonguet a rejoint le groupe Renault-Nissan 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 (ENA) et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris.

De nationalité française, Thierry Moulonguet parle français et anglais.

♦ 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 et membre du Comité stratégique



Français
70 ans

ALMITAGE16.LDA
rue Almirante Pessanha
16 2DT0 - 1200-022 Lisbonne
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 clos le 31/12/2019

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- Gérant d'ALMITAGE16.LDA (Portugal) et administrateur de sociétés

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Président d'honneur de LCL – Le Crédit Lyonnais
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo ♦ (membre du Comité des nominations et rémunérations et du Comité d'audit)
- Administrateur de Dalenys ♦ (membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations)
- Vice-Président de Club Med (Président du Comité d'audit)

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Président d'Économie Finance et Stratégie S.A.S.
- Administrateur de Tikehau

Expérience professionnelle

Georges Pauget bénéficie d'une très grande expérience en matière financière et bancaire, ayant effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole dont il a été Directeur Général de septembre 2005 à mars 2010. Administrateur Référent du Conseil d'administration de Valeo et Président du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la responsabilité sociale d'entreprise, il a aussi développé une grande expertise de la gouvernance des sociétés cotées.

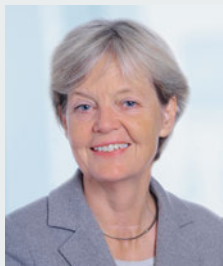
Georges Pauget a été Directeur Général du groupe Crédit Agricole S.A. (2005-2010). Il a également exercé les fonctions de Représentant Permanent de Crédit Agricole S.A. au Conseil de surveillance du Fonds de Garantie des Dépôts et de Directeur Général Délégué, de Membre du Comité exécutif et Directeur du Pôle Caisse Régionale de Crédit Agricole S.A.

Il a en outre été, 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 (2008-2009). Il a par ailleurs été, jusqu'au 14 mars 2012, Président du Conseil d'administration de Viel & Cie.

Georges Pauget a également été Directeur Scientifique de la chaire d'Asset Management de Paris-Dauphine, Professeur Affilié à l'Université de Paris Dauphine, Chargé de Cours Magistral à l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et Visiting Professor à l'Université de Pékin, jusqu'en 2015. Enfin, il a été Président d'Économie Finance et Stratégie S.A.S.

Georges Pauget est docteur d'État ès Sciences économiques. De nationalité française, Georges Pauget parle français, anglais, espagnol et italien.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

ULRIKE STEINHORST**Administratrice indépendante****Présidente du Comité stratégique, membre du Comité des rémunérations et du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise**Allemande
66 ans3, villa du Coteau
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 clos le 31/12/2019**Fonctions principales exercées en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017**

- Administratrice de : Mersen S.A. ♦ (Présidente du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité stratégique) et Albioma S.A. ♦ (Présidente du Comité des Rémunérations)
- Présidente de Nuria Consultancy, société de conseil

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- Administratrice de : FZI (UIMM), Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie et École nationale supérieure des mines de ParisTech

Autres mandats et fonctions échués 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 Conseillère du Directeur Technique jusqu'en juin 2017)
- Administratrice de l'Institut des maladies génétiques IMAGINE jusqu'en décembre 2016
- Directrice de Cabinet du Président exécutif d'EADS

Expérience professionnelle

Ulrike Steinhorst, de nationalité allemande, a une grande expérience des hautes fonctions en entreprise, notamment chez EDF, groupe Degussa AG et EADS, avec une carrière tournée vers l'international à forte dominante industrielle et stratégique.

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 (Directrice des Ressources Humaines d'une division, puis Directrice 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 Directrice de Cabinet du Président Exécutif. De 2012 à fin 2015, elle a été Directrice de la Stratégie, du Plan et des Finances à la Direction Technique du groupe, avant d'exercer, jusqu'en juin 2017, la fonction de Conseillère 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 (ENA).

De nationalité allemande, Ulrike Steinhorst parle allemand, anglais et français.

♦ Société cotée (pour les mandats en cours).

VÉRONIQUE WEILL

Administratrice indépendante
Membre du Comité stratégique



Française
58 ans

PUBLICIS GROUPE
133 Avenue
des Champs Élysées
75008 Paris

Nombre d'actions détenues : 2 390

Date de première nomination : 26/05/2016

Date de début de mandat : 23/05/2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2020

Fonction principale exercée en dehors de la Société au cours de l'exercice 2017

- *General Manager* en charge de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et des fusions-acquisitions au sein de Re:Sources, Publicis Groupe

Autres mandats et fonctions en cours exercés dans toute société au cours de l'exercice 2017 (hors filiales de Valeo)

- *Chief Customer Officer* du groupe AXA (jusqu'au 18 janvier 2017)
- Directrice Générale d'AXA Global Asset Management (jusqu'au 18 janvier 2017)
- Administratrice de : Fondation Gustave Roussy et du Musée du Louvre
- Présidente du Conseil d'administration (jusqu'au 18 janvier 2017) de : AXA Assicurazioni S.p.A (Italie), AXA Aurora Vida, Sa De Seguros Y Reaseguros (Espagne), AXA Pensiones S.A., Entidad Gestora De Fondos De Pensiones, Sociedad Unipersonal (Espagne), AXA Seguros Generales S.A. De Seguros Y Reaseguros (Espagne), AXA Vida S.A. De Seguros Y Reaseguros (Espagne), AXA Global Direct S.A. (France) et AXA Banque Europe (Belgique)
- Administratrice (jusqu'au 18 janvier 2017) de : AXA Assistance S.A. (Italie), AXA MPS Assicurazioni Danni S.p.A (Italie) ♦ et AXA MPS Assicurazioni Vita S.p.A (Italie) ♦
- Administratrice de BBH Holdings Ltd. (Bartle Bogle Hegarty) – Publicis Groupe

Autres mandats et fonctions échus exercés dans toute société (hors filiales de Valeo) au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil scientifique du Fonds AXA pour la recherche

Expérience professionnelle

Véronique Weill a une forte expérience en matière financière et de fusions-acquisitions et dans le domaine des assurances, pour avoir passé plus de 20 ans en banque d'affaires aux États-Unis et en France, puis chez AXA, ainsi que dans le domaine des nouvelles technologies et du digital.

Véronique Weill a passé plus de 20 ans au sein de J.P. Morgan, occupant notamment les postes de responsable mondiale des opérations et des activités de marché pour la banque d'affaires et de responsable mondiale des opérations de l'informatique pour la gestion d'actifs et la clientèle privée. Elle est ensuite entrée au groupe AXA en juin 2006 en qualité de Directrice Générale d'AXA Business Services et de Directrice de l'Excellence Opérationnelle. Elle a également été Présidente du Conseil d'administration et administratrice de diverses filiales du groupe AXA, en France, en Espagne, en Italie ainsi qu'en Belgique.

Elle a été, jusqu'au 18 janvier 2017, Directrice du marketing (*Chief Customer Officer*) du groupe AXA et Directrice Générale d'AXA Global Asset Management. Elle a siégé par ailleurs au Conseil scientifique de Fonds AXA pour la recherche.

Véronique Weill est diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et titulaire d'une licence de lettres de la Sorbonne. De nationalité française, Véronique Weill parle français et anglais.

♦ 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 2017 :

	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Valeo)	Comité d'audit et des risques	Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise ⁽¹⁾	Comité des rémunérations ⁽²⁾	Comité stratégique	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat	Années de présence au Conseil	Présence ⁽³⁾
Jacques Aschenbroich Président- Directeur Général	63	H		Non	2					2009	2019	9	100 %
Bruno Bézard ⁽³⁾	54	H		Oui	0					2017	2018	1	100 %
Daniel Camus	65	H	 	Oui	3	✓ (Pdt)				2006	2018	12 ⁽⁴⁾	100 %
Éric Chauvière ⁽⁵⁾ Administrateur représentant les salariés	43	H		N/A ⁽⁶⁾	0		✓			2017	2021	1	100 %
Pascal Colombani	72	H		Oui	1		✓	✓	✓	2007	2019	11	100 %
C. Maury Devine	66	F		Oui	3		✓	✓		2015	2021	3	86 %
Michel de Fabiani	72	H		Oui	0	✓	✓	✓		2009	2019	9	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	49	F		Oui	1	✓				2016	2021	2	86 %
Noëlle Lenoir	69	F		Oui	1	✓				2010	2018	8	86 %
Thierry Moulouquet	66	H		Oui	1	✓			✓	2011	2020	7	86 %
Georges Pauget Administrateur Référent	70	H		Oui	2		✓ (Pdt)	✓ (Pdt)	✓	2007	2020	11	100 %
Ulrike Steinhorst	66	F		Oui	2		✓	✓	✓ (Pdt)	2011	2020	7	100 %
Véronique Weill	58	F		Oui	0				✓	2016	2021	2	86 %
Nombre de réunions					6	6	7	4					7
Taux de présence ⁽⁷⁾					93 %	93 %	95 %	88 %					93 %

(1) Le nombre des réunions ainsi que le taux de présence des membres ont été ajustés pour tenir compte de la réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 janvier 2017, ce Comité ayant été à compter de cette date, scindé en deux comités distincts : le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise.

(2) Taux de présence aux réunions du Conseil d'administration (administrateur présent).

(3) Depuis le 24 octobre 2017, date de sa cooptation en remplacement de Jérôme Contamine.

(4) Daniel Camus a été nommé en qualité d'administrateur le 17 mai 2006, la date des 12 ans sera donc le 17 mai 2018.

(5) Depuis le 30 juin 2017, date de sa désignation par le Comité de Groupe.

(6) En tant qu'administrateur représentant les salariés.

(7) Les taux de présence mentionnés dans le présent tableau prennent également en compte la participation des administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2017 (Gérard Blanc, Jérôme Contamine et Sophie Dutordoir).

NATIONALITÉS

 : Française –  : Franco-canadienne –  : Américaine –  : 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 22 février 2018, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. 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 (i) à s'assurer qu'ils connaissent les dispositions qui leur sont applicables, (ii) à éviter les situations de conflit d'intérêts, (iii) 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 (iv) 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.

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). Conformément aux dispositions légales, statutaires et au Règlement intérieur, cette obligation ne s'applique pas à l'administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'administration est doté depuis le 23 janvier 2008 d'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 destiné à régir 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. La dernière mise à jour du code a été effectuée par le Conseil d'administration du 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 de l'Autorité des marchés financiers n° 2016-08 sur l'information permanente et la gestion de l'information privilégiée. 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 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 ses 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'Autorité des marchés financiers 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 à son 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 2017, cinq administrateurs ont utilisé la faculté de représentation.

Présidence des séances du Conseil

Les séances du Conseil d'administration sont présidées par 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 sept séances du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice 2017, 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-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 sept fois au cours de l'exercice 2017, soit une fois de plus que le nombre minimum de réunions prévu par son règlement intérieur, étant précisé qu'au total, 23 réunions de ses comités se sont tenues. La durée moyenne des réunions du Conseil d'administration était d'environ quatre heures. En outre,

les administrateurs ont tenu leur séminaire stratégique annuel en Chine, pendant quatre jours en novembre 2017. 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 2017 a été de : (i) 98 % des administrateurs présents ou représentés et de (ii) 93 % 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 (Président-Directeur Général)	100 %
Bruno Bézard ⁽¹⁾ (Administrateur indépendant)	100 %
Gérard Blanc ⁽²⁾ (Administrateur indépendant)	100 %
Daniel Camus (Administrateur indépendant)	100 %
Éric Chauvirey ⁽³⁾ (Administrateur représentant les salariés)	100 %
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	100 %
Jérôme Contamine ⁽⁴⁾ (Administrateur indépendant)	100 %
C. Maury Devine (Administrateur indépendant)	86 %
Sophie Dutordoir ⁽²⁾ (Administrateur indépendant)	50 %
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière ⁽¹⁾ (Administrateur indépendant)	86 %
Noëlle Lenoir (Administrateur indépendant)	86 %
Thierry Moulouquet (Administrateur indépendant)	86 %
Georges Pauget (Administrateur Référent et administrateur indépendant)	100 %
Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)	100 %
Véronique Weill ⁽¹⁾ (Administrateur indépendant)	86 %

(1) Depuis le 24 octobre 2017, date de sa cooptation.

(2) Jusqu'au 23 mai 2017, date de la fin de son mandat d'administrateur.

(3) Depuis le 30 juin 2017, date de sa désignation par le Comité de Groupe.

(4) Jusqu'au 30 septembre 2017, date de la démission de son mandat d'administrateur.

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, la Société a mis en place, préalablement à la désignation d'Éric Chauvirey en qualité d'administrateur représentant les salariés, un programme de formation spécifique adapté à l'exercice de ses fonctions. Ainsi, depuis sa désignation en qualité d'administrateur représentant les salariés intervenue le 30 juin 2017, des entretiens avec le

Directeur Juridique, le Directeur des Ressources Humaines ainsi que le Directeur Financier ont été organisés afin de le sensibiliser à divers sujets pertinents dans le cadre de l'exercice de ses fonctions. Il a également bénéficié de deux formations externes, l'une sur le rôle de l'administrateur représentant les salariés et l'autre sur la lecture des états financiers. Par ailleurs, il suivra en 2018 une formation dispensée par l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris en partenariat avec l'Institut français des administrateurs (IFA) sur le rôle d'administrateur ainsi que plusieurs formations relatives à différentes gammes de produits du Groupe.

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-Directeur Général ou de l'Administrateur Référent qui en informe le Président-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-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 2017, 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 le Directeur des Opérations Groupe sur les opérations de croissance externe et le Directeur du Pôle Systèmes de Propulsion ainsi que le Directeur R&D et Marketing du Pôle Systèmes de Propulsion sur la stratégie et la Recherche et Développement de l'activité Systèmes de Propulsion. Les Commissaires aux comptes de la Société ont participé à des parties de certaines 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 dispositions 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 le 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 ;
- examiner le Rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- 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 2017, 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 2017,
 - la présentation des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2016, ainsi que celle sur les comptes consolidés intermédiaires au 30 juin 2017,
 - l'établissement des comptes sociaux et consolidés du Groupe pour l'exercice 2016,
 - l'examen des résultats du premier semestre 2017, des prévisions pour le second semestre 2017 et des perspectives pour l'exercice 2017,
 - l'établissement du Rapport de gestion et de ses annexes pour l'exercice 2016,
 - la proposition de distribution d'un dividende d'un euro vingt-cinq par action au titre de l'exercice 2016,
 - l'examen des chiffres et résultats trimestriels et des documents prévisionnels 2017 ;
- le suivi des grandes orientations, et notamment :
 - la discussion des acquisitions, prises de participations et opérations stratégiques envisagées (notamment concernant FTE, Ichikoh et Kapec),

- l'évolution de l'industrie et des axes stratégiques du Groupe,
- le point sur l'évolution des marchés et l'environnement concurrentiel ;
- les rémunérations des dirigeants, et notamment :
 - la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2016,
 - l'examen de l'engagement de retraite complémentaire attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2016,
 - l'examen de la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2017 et du rapport correspondant,
 - l'aménagement de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018,
 - la proposition de rémunération pour 2017 des membres du Comité opérationnel,
 - le plan d'attribution d'actions de performance aux mandataires sociaux et salariés du Groupe,
 - la valorisation des critères de performance pour les plans d'action de performance au titre de l'exercice 2017,
 - le plan de succession et de développement des principaux dirigeants du Groupe,
 - l'examen des plans Shares4U 2017 et 2018 ;
- le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, et notamment :
 - 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 composition des comités,
 - la nomination et le renouvellement d'administrateurs,
 - le plan de succession des administrateurs,
 - le plan de succession et de développement des principaux dirigeants du Groupe,
 - le point sur les jetons de présence des administrateurs,
 - l'approbation du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne,
 - l'examen du projet de Rapport de l'Administrateur Référent,
 - 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 2016,
 - 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 scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en (i) un Comité des rémunérations et (ii) un Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise ;
- les opérations financières, et notamment :
 - les rachats d'actions ;
 - 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,
 - le point sur les enquêtes anti-trust,
 - le projet de création du site Ichikoh de Morino Sato,
 - la journée « investisseurs »,
 - le point sur le programme de conformité du Groupe (notamment, Sapin 2 et devoir de vigilance),
 - le projet de construction/acquisition du nouveau siège social de CDA à Créteil,
 - l'avis sur l'éventuelle nomination d'administrateurs en qualité d'administrateurs d'autres sociétés,
 - le calendrier des réunions du Conseil d'administration pour l'exercice 2019,
 - l'examen des communiqués de presse,
 - l'examen de la situation actionnariale et de son évolution,
 - la présentation de la diversité et de l'égalité au sein du Groupe,
 - l'examen de la politique sociale et environnementale (RSE) et sécurité,
 - la politique de formation des employés du Groupe.

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 2017, les comités du Conseil d'administration de la Société étaient les suivants :

- le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité stratégique.

Il est rappelé que le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 26 janvier 2017, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé de scinder le 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.

Les missions qui étaient 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 avec l'ajout de certaines nouvelles missions relatives à la responsabilité sociale d'entreprise à ce dernier comité.

Dans le cadre de la mise en œuvre effective de la scission, il avait été décidé que (i) 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 et (ii) 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 percevraient pas de jetons de présence supplémentaires du fait de leur présence dans ces deux comités (au lieu d'un seul avant la scission). Compte tenu de la composition actuelle de ces comités, cette règle a été appliquée tout au long de l'exercice 2017.

Les travaux des différents comités au cours de l'exercice 2017 ont été régulièrement présentés au Conseil d'administration au cours de l'exercice sous la forme de comptes rendus d'activité.

Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique l'évolution de la composition du Comité de gouvernance, nominations, et responsabilité sociale d'entreprise entre le 26 janvier 2017 et le 31 décembre 2017.

Composition du Comité au 26 janvier 2017	Départ	Nomination	Composition du Comité au 31 décembre 2017
Georges Pauget (Président, Administrateur Référent et administrateur indépendant)	-	-	Georges Pauget (Président, Administrateur Référent et administrateur indépendant)
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	-	-	Pascal Colombani (Administrateur indépendant)
C. Maury Devine (Administrateur indépendant)	-	-	C. Maury Devine (Administrateur indépendant)
Sophie Dutordoir (Administrateur indépendant)	Fin de mandat ⁽¹⁾ (23 mai 2017)	-	-
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	-	-	Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)
Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)	-	-	Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)
6 membres			5 membres

(1) Le mandat de Sophie Dutordoir a expiré à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017.

Tous les membres du comité étant indépendants, la Société respecte les dispositions du Code AFEP-MEDEF (articles 16.1 et 17.1) recommandant que la part des administrateurs indépendants au sein du Comité des nominations soit majoritaire telles que reprises par le règlement intérieur. Le secrétariat de séance du comité est, 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, peut assister et participer à toute réunion du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise même s'il n'en est pas membre. Enfin, le Président-Directeur Général n'est pas membre du comité mais il est associé à ses travaux, sauf lors de la discussion portant sur le renouvellement de son mandat (y compris en cas de réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général).

Conformément à son règlement intérieur, le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise a pour mission notamment de :

a) 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 ;

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 responsabilité sociale d'entreprise :

- 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 et s'assurer de la réalisation des objectifs préalablement définis,
- veiller à la mise en œuvre progressive et croissante de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et apprécier la contribution du Groupe au développement durable,
- en lien avec le Comité d'audit et des risques, prendre connaissance des risques liés aux enjeux en matière de responsabilité sociale d'entreprise et être informé des moyens dont dispose le Groupe pour poursuivre sa stratégie dans ce domaine.

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 est guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Il peut 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 entre les femmes et les hommes, (iii) la représentation éventuelle d'intérêts catégoriels, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats, (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience internationale, la nationalité et l'indépendance de chaque candidat et (vi) le nombre souhaitable d'administrateurs indépendants. Le comité doit 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 de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise doit également s'efforcer, lorsqu'il émet 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) le Comité d'audit et des risques soit composé

d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants. Le comité réalise 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 peut 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.

Le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni à six reprises en 2017 (en ce compris la réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 janvier 2017 préalable à la scission de ce comité en Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et Comité des rémunérations), avec un taux de présence de 93 %.

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence moyen de chaque membre du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise aux réunions de ce comité (en ce compris la réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 janvier 2017 préalable à la scission de ce comité en Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et Comité des rémunérations).

Administrateur	Taux de présence
Georges Pauget (Président, Administrateur Référent et administrateur indépendant)	100 %
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	83 %
C. Maury Devine (Administrateur indépendant)	100 %
Sophie Dutordoir ⁽¹⁾ (Administrateur indépendant)	67 %
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	100 %
Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)	100 %

(1) Jusqu'au 23 mai 2017, date de la fin de son mandat.

Au cours de ces réunions, le Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise a notamment :

- examiné l'indépendance des administrateurs, y compris au regard des relations d'affaires (examen par le Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance le 26 janvier 2017) ;
- revu l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités pour 2016 préparée par un cabinet externe ;
- examiné la scission du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en (i) un Comité des rémunérations et (ii) un Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise ;
- examiné le renouvellement de mandats d'administrateurs ;
- examiné la nomination éventuelle de Jacques Aschenbroich, Daniel Camus, C. Maury Devine et Georges Pauget en tant qu'administrateurs d'autres sociétés ;
- revu et proposé la modification de la composition des comités ;
- fait un point sur la procédure de désignation de l'administrateur représentant les salariés (examen par le Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance le 26 janvier 2017) ;

- examiné le projet de résolution concernant la mise en place d'un administrateur représentant les salariés ;
- fait un point sur la recherche de nouveaux administrateurs et le plan de succession des administrateurs ;
- constaté la démission d'un administrateur et décidé la cooptation d'un nouvel administrateur ;
- modifié le Code de bonne conduite et le Règlement intérieur et fait un point sur les règles en matière d'opérations d'initiés (examen par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 26 janvier 2017) ;
- revu le tableau « appliquer ou expliquer » en application du Code AFEP-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 projet de Rapport de l'Administrateur Référent ;
- examiné le plan de succession et de développement des principaux dirigeants du Groupe ;

- examiné la politique de responsabilité sociale et environnementale et sécurité du Groupe, notamment la gestion du cycle de vie des produits (de l'éco-conception à l'impact carbone), les améliorations croissantes en matière de développement durable dans le processus d'achat (supply chain), les progrès en matière d'éco-efficacité des sites, les formations globales concernant la responsabilité sociale d'entreprise, les relations sociales avec les communautés et le suivi des demandes croissantes des clients et de la société en matière de responsabilité sociale d'entreprise. En matière de sécurité, il a notamment examiné les résultats d'accidentologie, la démarche d'amélioration continue de la sécurité impliquant des standards exigeants, des moyens de

contrôle et un suivi de mise en conformité, l'ergonomie et les conséquences financières de la loi française sur la pénibilité, le lien entre absentéisme et accidents du travail, les formations et la synthèse des objectifs et moyens d'action 2017 concernant la sécurité des personnes chez Valeo ;

- examiné la diversité et l'égalité au sein du Groupe. Ainsi, il a entendu le Directeur Éthique et Conformité sur la diversité et l'égalité, en particulier sur les chiffres clés liés à la diversité, la parité hommes/femmes, les salariés souffrant d'un handicap, le programme « Valeo diversity » ainsi que sur les attentes, enjeux et objectifs du Groupe en matière de diversité.

Comité des rémunérations

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique l'évolution de la composition du Comité des rémunérations entre le 26 janvier 2017 et le 31 décembre 2017.

Composition du Comité au 26 janvier 2017	Départ	Nomination	Composition du Comité au 31 décembre 2017
Georges Pauget (Président, Administrateur Référent et administrateur indépendant)	-	-	Georges Pauget (Président, Administrateur Référent et administrateur indépendant)
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	-	-	Pascal Colombani (Administrateur indépendant)
C. Maury Devine (Administrateur indépendant)	-	-	C. Maury Devine (Administrateur indépendant)
Sophie Dutordoir (Administrateur indépendant)	Fin de mandat ⁽¹⁾ (23 mai 2017)	Nomination d'Éric Chauvirey ⁽²⁾ (20 juillet 2017)	Éric Chauvirey ⁽²⁾ (Administrateur représentant les salariés)
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	-	-	Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)
Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)	-	-	Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)
6 membres			6 membres

(1) Le mandat de Sophie Dutordoir a expiré à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017.

(2) Sur proposition du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 20 juillet 2017, de nommer Éric Chauvirey, administrateur représentant les salariés, en qualité de membre du Comité des rémunérations.

Tous les membres du comité étant indépendants (à l'exception de l'administrateur représentant les salariés qui, conformément à la recommandation de l'article 14.1 du Code AFEP-MEDEF, n'est pas pris en compte), la Société respecte ainsi les dispositions du Code AFEP-MEDEF recommandant que la part des administrateurs indépendants au sein du Comité des rémunérations soit majoritaire (article 16.1) et qu'un administrateur salarié soit membre du Comité des rémunérations (article 17.1). Le secrétariat de séance du comité est, 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, peut assister et participer à toute réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance même s'il n'en est pas membre. Enfin, le Président-Directeur Général ne fait pas partie du Comité des rémunérations mais il est associé aux travaux du comité lors de l'étude de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Conformément à son règlement intérieur, le Comité des rémunérations a pour mission notamment de :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment pour ce qui concerne :

- la part variable de ladite rémunération : il définit les règles de fixation de cette part variable en prenant en compte les performances des dirigeants mandataires sociaux sur l'exercice écoulé et la stratégie à moyen terme de la Société et du Groupe, puis contrôle l'application de ces règles,
- tous avantages en nature, attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- proposer 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 la participation effective de ceux-ci au Conseil d'administration et dans les comités ;
- proposer au Conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui sera proposé à l'Assemblée générale de la Société ;
- donner au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ou de performance et sur le ou les plans d'options ou d'actions gratuites ou de performance établis par la Direction Générale du Groupe au regard des règles de recommandations applicables ;

- indiquer au Conseil d'administration sa proposition en matière d'attribution de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ou de performance 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 questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentations de capital réservées aux salariés.

Il est précisé que le Rapport annuel informe les actionnaires sur la rémunération des mandataires sociaux, sur les principes et modalités qui guident la fixation de leur rémunération ainsi que (i) sur l'attribution et l'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions de ces derniers et (ii) sur l'attribution d'actions de performance.

Le Comité des rémunérations s'est réuni à sept reprises en 2017 (en ce compris la réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 janvier 2017 préalable à la scission de ce comité en Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et Comité des rémunérations), avec un taux de présence de 95 %.

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence moyen de chaque membre du Comité des rémunérations aux réunions de ce comité (en ce compris la réunion du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du 26 janvier 2017 préalable à la scission de ce comité en Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et Comité des rémunérations) :

Administrateur	Taux de présence
Georges Pauget (Président, Administrateur Référent et administrateur indépendant)	100 %
Éric Chauvirey ⁽¹⁾ (Administrateur représentant les salariés)	100 %
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	86 %
C. Maury Devine (Administrateur indépendant)	100 %
Sophie Dutordoir ⁽²⁾ (Administrateur indépendant)	67 %
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	100 %
Ulrike Steinhorst (Administrateur indépendant)	100 %

(1) Sur proposition du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 20 juillet 2017, de nommer Éric Chauvirey, administrateur représentant les salariés, en qualité de membre du Comité des rémunérations.

(2) Jusqu'au 23 mai 2017, date de la fin de son mandat.

Au cours de ces réunions, le Comité des rémunérations a notamment :

- fait un point sur les jetons de présence des administrateurs (examen par le Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance le 26 janvier 2017) ;
- fait un point sur la rémunération du Président-Directeur Général sur la base d'une étude effectuée par deux sociétés de conseil de renom ;
- étudié les propositions de résolutions sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- examiné le plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance aux mandataires sociaux et salariés du Groupe ;
- examiné les plans d'actionnariat salarié Shares4U 2017 et Shares4U 2018 ;
- examiné la part variable 2016 et 2017 de la rémunération du Président-Directeur Général ;
- examiné la retraite complémentaire du Président-Directeur Général ;
- examiné le rapport sur la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (« Say on Pay ») ;
- examiné la politique de rémunération 2017 du Président-Directeur Général et le rapport correspondant ;
- fait un point sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général ;
- fait un point sur la modification du plan des retraites ;
- fait un point sur la rémunération des membres du Comité opérationnel (examen par le Comité des nominations, rémunérations et de la gouvernance le 26 janvier 2017) ;
- examiné les aménagements de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018 ;
- examiné les communiqués sur la rémunération du Président-Directeur Général.

Comité d'audit et des risques

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique la composition du Comité d'audit et des risques qui est restée inchangée au cours de l'exercice 2017.

Composition du comité au 1 ^{er} janvier 2017	Départ	Nomination	Composition du comité au 31 décembre 2017
Daniel Camus (Président et administrateur indépendant)	-	-	Daniel Camus (Président et administrateur indépendant)
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	-	-	Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière (Administrateur indépendant)	-	-	Mari-Noëlle Jégo-Laveissière (Administrateur indépendant)
Noëlle Lenoir (Administrateur indépendant)	-	-	Noëlle Lenoir (Administrateur indépendant)
Thierry Moulonguet (Administrateur indépendant)	-	-	Thierry Moulonguet (Administrateur indépendant)
5 membres			5 membres

Tous les administrateurs étant indépendants, la Société respecte ainsi les dispositions du Code AFEP-MEDEF (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 du comité est, conformément à son règlement intérieur, 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 titre de l'exercice 2017 », pages 104 à 120.

Le Comité d'audit et des risques a notamment 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 intermédiaires, 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 de 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 la partie du rapport de gestion relative aux 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 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 et de cybersécurité du Groupe,
- de revoir périodiquement la politique du Groupe en matière d'Éthique 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, le règlement intérieur prévoit que la fourniture d'un service autre que la certification des comptes est subordonnée, selon les modalités prévues par les 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. Il 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.

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 six reprises en 2017, avec un taux de présence de 93 %.

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 (Président et administrateur indépendant)	100 %
Michel de Fabiani (Administrateur indépendant)	100 %
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière (Administrateur indépendant)	67 %
Noëlle Lenoir (Administrateur indépendant)	100 %
Thierry Moulouquet (Administrateur indépendant)	100 %

Au cours de ces réunions, le Comité d'audit et des risques a notamment :

- examiné les projets d'états financiers au 31 décembre 2016 ;
- revu les projets de résultats consolidés du Groupe du premier trimestre 2017 et les éléments de prévision du premier semestre 2017 ;
- examiné les comptes du premier semestre 2017 ;
- revu les projets de communiqué de presse contenant des informations financières ;

- examiné les rapports et entendu les conclusions des Commissaires aux comptes ;
- examiné le Rapport de gestion pour l'exercice 2016 ;
- analysé les frais administratifs 2015, 2016 et budget 2017 ;
- revu et validé les chiffres et éléments de calcul de la rémunération variable 2016 du Président-Directeur Général ;
- revu le projet de Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne ;

- examiné et pré-approuvé la liste des services pouvant être fournis par les Commissaires aux comptes et examiné la liste des services interdits ;
- 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 d'information, sur la mise en œuvre des plans d'action ainsi que la gouvernance des systèmes d'information ;
- entendu la Directrice de l'Éthique et de la Compliance sur le programme Éthique et Compliance du Groupe (notamment, Sapin 2 et devoir de vigilance) ;
- entendu le responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information sur la cybersécurité ;
- revu le programme d'assurances du Groupe ;
- entendu la Directrice des Comptabilités sur la norme IFRS 15 et les évolutions du référentiel commun ;

- entendu le Directeur Industriel sur la gestion des stocks ;
- entendu la Directrice Fiscale sur la politique fiscale du Groupe.

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 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

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique l'évolution de la composition du Comité stratégique au cours de l'exercice 2017.

Composition du comité au 1 ^{er} janvier 2017	Départs	Nomination	Composition du comité au 31 décembre 2017
Ulrike Steinhorst (Présidente et administrateur indépendant)	-	-	Ulrike Steinhorst (Présidente et administrateur indépendant)
Gérard Blanc (Administrateur indépendant)	Fin de mandat ⁽¹⁾ (23 mai 2017)	-	-
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	-	-	Pascal Colombani (Administrateur indépendant)
Jérôme Contamine (Administrateur indépendant)	Démission ⁽²⁾ (30 septembre 2017)	-	-
Thierry Moulouquet (Administrateur indépendant)	-	-	Thierry Moulouquet (Administrateur indépendant)
Georges Pauget (Administrateur Référent et administrateur indépendant)	-	-	Georges Pauget (Administrateur Référent et administrateur indépendant)
Véronique Weill (Administrateur indépendant)	-	-	Véronique Weill (Administrateur indépendant)
7 membres			5 membres

(1) Le mandat de Gérard Blanc a expiré à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017.

(2) Jérôme Contamine a démissionné de son mandat d'administration de Valeo le 30 septembre 2017.

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.

L'Administrateur Référent, le cas échéant, peut assister et participer aux réunions du Comité stratégique, même 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 2017, avec un taux de présence de 88 %.

Le Comité stratégique réalise ainsi des études et analyses préparatoires destinées à faciliter les travaux du Conseil d'administration dont l'une des principales missions consiste à déterminer les orientations stratégiques de l'activité de Valeo et veiller à leur mise en œuvre. Par ailleurs, il est rappelé que chaque année les administrateurs se réunissent pendant plusieurs jours dans le cadre d'un séminaire afin de discuter, débattre et échanger sur la stratégie du Groupe.

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 (Présidente et administrateur indépendant)	100 %
Gérard Blanc ⁽¹⁾ (Administrateur indépendant)	100 %
Pascal Colombani (Administrateur indépendant)	100 %
Jérôme Contamine ⁽²⁾ (Administrateur indépendant)	67 %
Thierry Moulouquet (Administrateur indépendant)	100 %
Georges Pauget (Administrateur Référent et administrateur indépendant)	75 %
Véronique Weill (Administrateur indépendant)	75 %

(1) Jusqu'au 23 mai 2017, date de la fin de son mandat.

(2) Jusqu'au 30 septembre 2017, date de la démission de son mandat d'administrateur de Valeo et 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 2017 ainsi que leur intégration ;
- analysé l'état du marché de l'électrification ;
- 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 le Groupe ;
- étudié la stratégie du Groupe 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 du Groupe.

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 menés 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 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.

Cette évaluation ayant été réalisée par un cabinet extérieur lors du précédent exercice, il a été décidé de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration pour l'exercice 2017 en

interne. L'évaluation a été menée entre fin 2017 et début 2018 par l'Administrateur Référent, avec le concours du secrétaire du Conseil d'administration, au moyen d'un questionnaire adressé à chaque administrateur afin notamment de recueillir leur appréciation sur le fonctionnement du Conseil d'administration et leurs suggestions pour améliorer celui-ci. 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 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 13 février 2018, puis présentée et discutée lors de la séance du Conseil d'administration du 22 février 2018.

L'évaluation révèle que les administrateurs sont unanimement satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration qui a parfaitement su évoluer afin de prendre en compte les points d'amélioration soulevés lors de la dernière évaluation. La maturité, le dynamisme et la qualité de la gouvernance au sein de la Société ont été soulignés. Les administrateurs ont d'ailleurs réitéré leur satisfaction quant au rôle joué par l'Administrateur Référent qui participe au bon équilibre de cette gouvernance. L'évaluation a également révélé que la succession et le renouvellement du Conseil d'administration ont été habilement préparés. D'une manière générale, la qualité des échanges et l'existence d'une véritable écoute au sein du Conseil d'administration permettent de préserver une grande qualité des débats. Les administrateurs ont en outre très majoritairement apprécié le fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration ainsi que le travail d'équipe efficace réalisé au sein de ces comités. Le séminaire stratégique, au cours duquel les débats ont été nombreux, de qualité et les intervenants bien choisis, a par ailleurs apporté un véritable éclairage sur les débats menés au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a continué de s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition. Il est proposé de continuer à encourager la mixité ainsi que la diversité des profils et des compétences. L'arrivée de nouveaux administrateurs a également démontré l'importance d'encadrer l'accueil et la formation qui leur sont réservés. Des recommandations variées ont en outre été émises tant sur les aspects organisationnels que sur les sujets que le Conseil d'administration souhaite voir traités en priorité.

L'Administrateur Référent a également procédé à l'évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'un second questionnaire qui a été adressé à l'ensemble des

administrateurs. L'Administrateur Référent s'est ensuite entretenu avec chacun d'entre eux afin d'échanger sur les résultats de cette évaluation.

3.2.3 Déclarations relatives aux mandataires sociaux

Conflits d'intérêts

Afin de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, le Règlement intérieur impose, sous réserve de décision contraire du Conseil d'administration, le respect d'obligations strictes aux membres du Conseil d'administration. À cet égard, le Règlement intérieur, dans sa version du 22 février 2018, 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 d'assister aux débats et 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, chaque administrateur est également tenu, en réponse à une demande faite chaque année par la Société, d'une part, de communiquer la liste des mandats et fonctions exercées dans toutes sociétés dans les cinq dernières années, et d'autre part, de répondre au questionnaire portant notamment sur l'existence de conflits d'intérêts.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2017, 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.

Il est relevé qu'il existe des relations d'affaires non significatives entre le Groupe et le groupe Cathay Capital au sein duquel Bruno Bézard exerce des fonctions (*Managing Partner* de Cathay Capital *Private Equity*), Valeo ayant investi dans des fonds gérés par des sociétés de gestion du groupe Cathay Capital. Le Conseil d'administration a notamment constaté (i) l'absence de rémunération de Bruno Bézard liée à l'investissement réalisé par Valeo, (ii) l'absence de pouvoir décisionnel direct ou indirect de Bruno Bézard dans le cadre du maintien de la relation d'affaires entre le Groupe et le groupe Cathay Capital, (iii) l'absence de dépendance et d'exclusivité entre le Groupe et le groupe Cathay Capital ainsi que (iv) l'absence de caractère significatif des flux financiers existant entre le Groupe et le groupe Cathay Capital. Dans un souci de bonne gouvernance, en cas de décision à prendre par le Conseil d'administration de Valeo quant (i) aux investissements existants qui ont été réalisés par le Groupe et qui sont gérés par le groupe Cathay Capital ou (ii) à tout investissement direct dans des sociétés dans lesquelles les fonds gérés par le groupe Cathay Capital ont investi, Bruno Bézard s'abstiendra d'assister aux débats et de participer au vote de toute délibération du Conseil sur ces décisions.

Par ailleurs, il existe également des relations d'affaires entre le Groupe et le groupe BNP Paribas qui est l'un des principaux prestataires de services financiers du Groupe. À cet égard, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise et après analyse de la situation, a expressément autorisé Jacques Aschenbroich à accepter le mandat d'administrateur de BNP Paribas qui lui a été proposé. Il est relevé que la relation d'affaires avec BNP Paribas est ancienne et existait avant la nomination de Jacques Aschenbroich en qualité de Directeur Général le 20 mars 2009, qu'elle n'a pas évolué de manière significative au cours des derniers exercices, que le Groupe compte d'autres prestataires de services financiers et que la pratique du Groupe est d'effectuer des appels d'offre pour tout nouveau service financier afin d'obtenir des conditions optimales. En outre, Jacques Aschenbroich n'exerce pas de fonctions exécutives au sein du groupe BNP Paribas. En cas de décision du Conseil d'administration de la Société sur tout engagement envers BNP Paribas, conformément au Règlement intérieur, Jacques Aschenbroich s'abstiendra d'assister aux débats et de participer au vote de toute délibération du Conseil d'administration sur ces sujets.

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 dispositions du Règlement intérieur, l'administrateur doit informer le Président-Directeur Général et le Président du Comité de gouvernance, rémunérations et responsabilité sociale d'entreprise 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. À ce titre, le Conseil d'administration a donné, lors de ses réunions du 26 janvier 2017 et 11 novembre 2017, un avis positif concernant l'éventuelle nomination de Daniel Camus, C. Maury Devine et Georges Pauget en tant qu'administrateur de respectivement ContourGlobal, ConocoPhillips et Smartfolio. 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 ce titre, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 janvier 2017, a émis un avis positif concernant la proposition de nomination de Jacques Aschenbroich en tant qu'administrateur de BNP Paribas.

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 121 à 122, 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 3.3.1 du présent chapitre, « Rappel de la Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 », page 144, 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.

Les pratiques de la Société sont conformes aux recommandations contenues dans le Code AFEP-MEDEF, 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 2017, 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 des Présidents des Comités et de l'Administrateur Référent, compte tenu de la charge particulière qui leur incombe.
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 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.

3.2.5 Délégations en matière de cautions, avals et garanties – Art. R. 225-28 du Code de commerce

Par décision en date du 15 février 2017, 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 22 février 2018.

Au cours de l'exercice 2017, aucun nouvel engagement de cette nature n'a été donné par le Président-Directeur Général de la Société.

3.2.6 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. Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, n'a pas exercé de missions en sus de celles conférées par la loi.

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. 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. Il est précisé que les pouvoirs du Président-Directeur Général sont soumis à la même limitation de pouvoirs que celle précédemment applicable au 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 ⁽¹⁾ au titre de l'exercice 2010 puis 3 euros par action ⁽¹⁾ 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 (11 sur 12 au 31 décembre 2017 ⁽²⁾), du Comité d'audit et des risques (cinq sur cinq au 31 décembre 2017), du Comité gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise (cinq sur cinq au 31 décembre 2017), du Comité des rémunérations (cinq sur cinq au 31 décembre 2017 ⁽³⁾) et du Comité stratégique (cinq sur cinq au 31 décembre 2017) 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

(1) Action dont la valeur nominale était de 3 euros, étant rappelé que la division par trois de la valeur nominale de l'action Valeo a été décidée par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2016 et mise en œuvre par le Conseil d'administration du même jour.

(2) Jacques Aschenbroich exerçant les fonctions de Président-Directeur Général de Valeo, il n'est pas considéré comme indépendant et Éric Chauvirey, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance conformément à la recommandation de l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF.

(3) Éric Chauvirey, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance conformément à la recommandation de l'article 14.1 du Code AFEP-MEDEF.

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 100 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'autoévaluation 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 du dirigeant mandataire social exécutif, 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 en 2016, 2017 et 2018, une telle réunion s'étant tenue pour la dernière fois le 22 février 2018. Il est précisé que depuis le 22 février 2018, le Règlement intérieur a été modifié afin de prévoir que ces réunions sont organisées hors la présence des dirigeants mandataires exécutifs et des administrateurs non-indépendants, sauf sur invitation et que l'Administrateur Référent propose leur tenue à l'occasion de chaque réunion du Conseil d'administration.

3.2.7 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 2017 :

- 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, « Avantages particulier de toute nature », page 145 ;
- 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 3.2.11 du présent chapitre, « 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 », page 139 ;

- 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 ce plan de retraite applicable aux cadres dirigeants « hors Catégorie » du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2010 a été fermé aux nouveaux bénéficiaires depuis le 1^{er} juillet 2017 (décision du Conseil d'administration du 20 juillet 2017). Il est précisé, en tant que de besoin, qu'un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « article 83 » est en cours de création. Ce régime bénéficie aux bénéficiaires du plan de retraite à prestations définies visé ci-dessus qui le souhaiteraient (à l'exception de Jacques Aschenbroich), sous réserve de déduire la rente issue du nouveau régime (quote-part employeur) de celle perçue au titre du plan de retraite à prestations définies.

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 409 à 410).

3.2.8 Convention de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisée au cours de l'exercice

Aucune nouvelle convention de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce n'a été autorisée au cours de l'exercice 2017.

3.2.9 Conventions visées à l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce

Néant.

3.2.10 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les Assemblées générales 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.

3.2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Structure du capital et participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance

La structure du capital de la Société est détaillée au Chapitre 6, section 6.4.1 « Répartition du capital », page 417.

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance sont détaillées au Chapitre 6, section 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) », pages 418 à 424.

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.

Pouvoirs du Conseil d'administration

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2017, le Conseil d'administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur les actions de la Société.

Par ailleurs, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 23 mai 2017, le Conseil d'administration ne peut pas décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription pendant les périodes d'offre publique sur les actions de la Société. Conformément à la décision de l'Assemblée générale du 26 mai 2016, il peut toutefois procéder à des attributions gratuites d'actions pendant de telles périodes.

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 2.1.3, « Risques de liquidité », page 85 et dans le Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Endettement financier brut », pages 344 à 349, 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 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

Le Conseil d'administration s'est donné l'option de soumettre Jacques Aschenbroich à une obligation 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 section 3.3.1 du présent chapitre, « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 145.

3.2.12 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 2017

Titres concernés Date d'Assemblée générale (durée de l'autorisation/délégation 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 <u>avec</u> droit préférentiel			
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le 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 23 mai 2017 – 12 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (26 mois)	70 millions d'euros (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G) 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 »)	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (13 ^e résolution) ayant le même objet Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de primes réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise (B) AG du 23 mai 2017 – 16 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (26 mois)	30 millions d'euros Inclus dans le Plafond Global Capital	N/A	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (16 ^e résolution) ayant le même objet Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
2. Émissions <u>avec suppression ou sans</u> droit préférentiel			
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public (délégation pouvant également être utilisée pour rémunérer des titres apportés à une OPE initiée par la Société) (C) AG du 23 mai 2017 – 13 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (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	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (14 ^e résolution) ayant le même objet Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance par placement privé (D) AG du 23 mai 2017 – 14 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (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	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (15 ^e résolution) ayant le même objet Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Délégation de pouvoirs à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières 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 23 mai 2017 – 17 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (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	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (18 ^e résolution) ayant le même objet Résolution non utilisable en période d'offre publique Aucune utilisation au cours de l'exercice
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (F) AG du 23 mai 2017 – 18 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (26 mois)	5 millions d'euros Inclus dans le Plafond Global Capital	1,5 milliard d'euros Inclus dans le Plafond Global Dette	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (20 ^e résolution) ayant le même objet Résolution non utilisable en période d'offre publique Résolution utilisée dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 27 juillet 2017

Titres concernés Date d'Assemblée générale (durée de l'autorisation/délégation 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			
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'émission avec droit préférentiel de souscription ou avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'options de sur-allocation (G) AG du 23 mai 2017 – 15 ^e résolution Expiration le 23 juillet 2019 (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)	Délégation ayant remplacé la précédente délégation accordée par l'AG du 26 mai 2015 (17 ^e résolution) ayant le même objet 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			
Autorisation à l'effet d'attribuer gratuitement des 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 : 3 467 000 actions avec un sous-plafond de 195 000 pour les dirigeants mandataires sociaux, 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 22 mars 2017 (nombre d'actions attribuées de 1 012 043)

3.3 Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe

3.3.1 Rémunération du Président-Directeur Général

La politique de rémunération du Président-Directeur Général porte sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à ce dernier. Elle est arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, puis soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires. La politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (la « **Politique de Rémunération 2017** »), les éléments de rémunération attribués ou versés au titre de cet exercice au Président-Directeur Général en application de cette politique ainsi que la politique de rémunération du Président-Directeur Général relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (la « **Politique de Rémunération 2018** ») sont décrits dans la présente section.

Politique de rémunération du Président-Directeur Général

Principes généraux

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 issus du Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016.

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 attribués ou versés au Président-Directeur Général, y compris en prenant en compte l'avantage que représente le régime de retraite complémentaire dont il bénéficie.

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. Cette comparabilité permet à Valeo de suivre les pratiques de marché en matière de rémunération et d'être compétitif avec celles-ci.

Rappel de la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

La Politique de Rémunération 2017, adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2017 au titre de sa dixième résolution, est rappelée ci-dessous.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle est notamment destinée à rémunérer les responsabilités assumées par le Président-Directeur Général. Conformément aux recommandations 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. Cette rémunération, effective à compter du 1^{er} juin 2011, était demeurée inchangée jusqu'au 18 février 2016. 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 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 ⁽¹⁾, 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 d'euros.

Celle-ci est demeurée inchangée depuis le 18 février 2016. Il n'est pas prévu, à ce stade, de la modifier jusqu'à la fin du mandat en cours du Président-Directeur Général.

Rémunération variable

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 ainsi qu'avec la stratégie de la Société et les progrès réalisés par cette dernière, 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 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

(1) Un résumé des résultats des études comparatives ainsi que les panels de comparaison ont été mis en ligne sur le site Internet de Valeo, rubrique « Assemblée générale ».

du 15 février 2017 sur recommandation du Comité des rémunérations, pour la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général ⁽¹⁾ :

- **cinq critères quantifiables** : (i) le taux de marge opérationnelle, (ii) le cash flow libre ⁽²⁾, (iii) le résultat net, (iv) le taux de retour sur capitaux employés (ROCE) et (v) les prises de commandes du Groupe. Des critères et objectifs similaires sont utilisés pour fixer la rémunération variable des membres du Comité opérationnel 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 tous les ans 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. Des sous-critères d'évaluation sont régulièrement ajoutés afin de renforcer l'exigence et le degré de réalisation des objectifs.

Il est précisé que les critères de performance et les objectifs y afférents ne peuvent pas être modifiés en cours d'exercice.

Conformément aux recommandations 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.

Le montant maximum de la part variable du Président-Directeur Général est fixé à 170 % de sa rémunération fixe annuelle. La décision de fixer le montant maximum 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 ⁽³⁾, que la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études.

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 part variable de la rémunération du Président-Directeur Général.

Critères quantifiables ⁽¹⁾

Nature du critère	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Taux de marge opérationnelle	23 %
Cash flow libre ⁽²⁾	23 %
Résultat net ⁽³⁾	23 %
Taux de ROCE	23 %
Prises de commandes du Groupe ⁽⁴⁾	23 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES	115 %
Critères qualitatifs	
Communication financière	5 %
<i>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.</i>	
Vision stratégique	25 %
<i>Ce critère est évalué au regard :</i>	
■ 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 management lors du séminaire stratégique d'une feuille de route technologique et son impact en matière de R&D et de ressources humaines.	
Maîtrise des risques	25 %
<i>Ce critère est mesuré en particulier par :</i>	
■ 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 en matière de responsabilité sociale d'entreprise et maîtrise des risques correspondants.	
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.

(1) La présentation du niveau de réalisation de ces critères au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 figure à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rémunération variable », pages 142 à 143.

(2) Le critère quantifiable relatif au « cash opérationnel » a été précisé par rapport aux précédents exercices. Il est dorénavant fait référence au « cash flow libre ».

(3) Un résumé des résultats des études comparatives ainsi que les panels de comparaison ont été mis en ligne sur le site Internet de Valeo, rubrique « Assemblée générale ».

Politique de rémunération de long terme – 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), (ii) le taux de marge opérationnelle et (iii) le taux de 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 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 aux dispositions 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 ⁽¹⁾, que la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études. On notera que le seuil de 270 % de la rémunération fixe annuelle constitue un plafond et que le Conseil d'administration se réserve le droit d'accorder une attribution inférieure en fonction des performances de Valeo.

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, effectif depuis le 1^{er} janvier 2010 et fermé aux nouveaux bénéficiaires à compter du 1^{er} juillet 2017, 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 maximum de 20 %) et dans son assiette de détermination des droits (le complément, tous régimes confondus, ne peut excéder 55 % du salaire de référence ⁽²⁾).

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 *prorata*.

Il est rappelé que le régime de retraite dont bénéficie Jacques Aschenbroich 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.

(1) Un résumé des résultats des études comparatives ainsi que les panels de comparaison ont été mis en ligne sur le site Internet de Valeo, rubrique « Assemblée générale ».

(2) 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.

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.

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).

Cet engagement, dont bénéficie Jacques Aschenbroich, est en vigueur depuis le 24 février 2010. Afin de se conformer notamment aux recommandations du Code AFEF-MEDEF dans sa version en date de juin 2013, l'engagement de 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.

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.

Autres éléments de rémunération – Absence de rémunération variable pluriannuelle, de rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle, d'indemnité de départ, de jetons de présence, d'avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et d'options ou autre élément de rémunération de long terme

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 Jacques Aschenbroich 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 élément de rémunération de long terme autre que les actions de performance n'est attribué au dirigeant mandataire social exécutif au cours de l'exercice 2017.

Il est rappelé 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 clos le 31 décembre 2017.

Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

La présente section décrit 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 clos le 31 décembre 2018. Elle fait partie du rapport prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et contient les informations requises par l'article L. 225-37-2 alinéa 2 du Code de commerce.

Le Comité des rémunérations a procédé à un examen complet de la rémunération du Président-Directeur Général et réfléchi aux éventuels aménagements à apporter à celle-ci. À cet effet, il s'est réuni à plusieurs reprises depuis juillet 2017 et a engagé des échanges approfondis avec le Conseil d'administration lors de différentes réunions.

Dans le cadre de cet examen, deux sociétés de conseil de renom ont été mandatées pour conduire une étude détaillée sur la rémunération du Président-Directeur Général et formuler des recommandations.

⁽¹⁾ À l'exception des engagements de retraite et de non-concurrence visés à la présente section, paragraphes, « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies », page 144 et « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 144.

D'une manière générale, il ressort de ces études que le niveau de la rémunération, tant fixe, variable, que de long terme, est en adéquation avec le marché. Ce niveau restera donc inchangé par rapport à 2017.

À l'issue du processus d'analyse, le Comité des rémunérations a néanmoins proposé au Conseil d'administration certains aménagements des critères utilisés dans la rémunération variable annuelle par rapport à ceux figurant dans la Politique de Rémunération 2017.

Lors de sa réunion du 22 février 2018, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'arrêter la Politique de Rémunération 2018, telle que décrite ci-dessous.

Dans le cadre de ce processus, quelques modifications aux panels utilisés dans le cadre de l'examen des éléments de la rémunération du Président-Directeur Général ont aussi été adoptées, suivant les recommandations des deux sociétés de conseil mandatées. Les nouveaux panels sont disponibles sur le site Internet de la Société (www.valeo.com), rubrique « Gouvernance ».

Rémunération fixe

Les principes et critères relatifs à cet élément de rémunération figurant dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section « Rémunération fixe », page 142) demeurent inchangés dans la Politique de Rémunération 2018.

La rémunération fixe annuelle reste inchangée par rapport à celle figurant dans la Politique de Rémunération 2017 à 1 million d'euros, l'analyse réalisée par les deux sociétés de conseil mandatées ayant confirmé le positionnement pertinent de ce montant.

Il n'est pas prévu, à ce stade, de la modifier jusqu'à la fin du mandat en cours du Président-Directeur Général.

Rémunération variable

Le montant maximum de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, qui reste en toutes circonstances fixé à 170 % de la rémunération fixe annuelle, demeure inchangé par rapport à celui figurant dans la Politique de Rémunération 2017, l'analyse des panels utilisés par Valeo pour arrêter la Politique de Rémunération 2018 ainsi que l'analyse réalisée par les deux sociétés de conseil mandatées ayant confirmé le positionnement pertinent de ce plafond.

Comme indiqué dans la Politique de Rémunération 2017, la part variable de la rémunération devant être cohérente avec les performances du Président-Directeur Général ainsi qu'avec la stratégie de la Société et les progrès réalisés par cette dernière, cette rémunération est déterminée pour partie en fonction de critères 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, préétablis et exigeants. Ces critères sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Dans un souci de stabilité des critères d'évaluation et d'appréciation continue de la performance du Président-Directeur Général, des critères considérés comme particulièrement représentatifs de la performance de la Société avaient été retenus, pour la rémunération variable annuelle, au cours des précédents exercices puis reconduits par le Conseil d'administration du 15 février 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et approuvés par les actionnaires de Valeo au titre de la dixième résolution de l'Assemblée générale du 23 mai 2017.

Dans le cadre de l'examen de la Politique de Rémunération 2018, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de procéder à des ajustements des critères quantifiables et qualitatifs précédemment utilisés. Ces ajustements sont destinés à permettre de mieux refléter, dans les critères proposés, la stratégie et les objectifs actuels de performance financière, extra-financière et opérationnelle du Groupe.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018 sera ainsi fonction (i) de critères quantifiables identiques à ceux mentionnés dans la Politique de Rémunération 2017, (des critères similaires étaient utilisés pour fixer la part variable des membres du Comité opérationnel), avec une légère modification de leur pondération respective et (ii) de critères qualitatifs similaires à ceux mentionnés dans la Politique de Rémunération 2017, avec quelques modifications, notamment la création à part entière d'un critère « responsabilité sociale de l'entreprise » et l'ajustement de certains sous-critères qualitatifs, avec une modification de la pondération respective de chaque critère qualitatif (voir tableau ci-dessous).

Les critères de performance et les objectifs y afférents ne seront pas modifiés en cours d'exercice.

Conformément aux recommandations 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.

L'octroi du montant maximum de la rémunération variable annuelle (170 % de la rémunération fixe annuelle) est subordonné à des objectifs ambitieux, significativement supérieurs au budget s'agissant des critères quantifiables, fixés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

Pour chaque critère quantifiable, la part variable varie à l'intérieur d'une fourchette comprise entre 0 % et 100 % du montant maximum de la rémunération fixe annuelle pouvant être obtenu au titre de ce critère.

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 2018.

Critères quantifiables ⁽¹⁾

Nature du critère quantifiable	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Taux de marge opérationnelle	25 %
Cash flow libre ⁽²⁾	25 %
Résultat net ⁽³⁾	20 %
Taux de ROCE	20 %
Prises de commandes du Groupe	25 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES	115 %

Critères qualitatifs

Nature du critère qualitatif	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Vision stratégique <i>Ce critère est évalué au regard :</i> ■ de l'appréciation des analystes financiers ; ■ des mouvements stratégiques effectués par Valeo et de l'intégration des acquisitions récentes ; ■ de l'augmentation de la part des produits « innovants » ⁽⁴⁾ dans les prises de commandes de l'exercice ; ■ de l'évaluation de la feuille de route technologique présentée lors du séminaire stratégique et de son impact en matière de R&D et de ressources humaines.	20 %
Maîtrise des risques <i>Ce critère est mesuré en particulier par :</i> ■ la poursuite et l'approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité ; ■ la maîtrise des risques relatifs aux lancements de nouveaux produits et des litiges clients ; ■ la transformation de l'entreprise (industriel, ressources humaines) pour s'adapter à l'évolution des produits et de la technologie.	15 %
Responsabilité sociale de l'entreprise <i>Progrès réalisés par Valeo, notamment au travers des indicateurs suivants :</i> ■ nombre de salariés au travail en situation de handicap ; ■ diversité (en fonction du genre et de l'âge). <i>Évaluation d'ensemble de la performance sécurité, notamment au travers des indicateurs suivants :</i> ■ nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail ; ■ réduction du nombre d'accidents de catégories 1 (décès, amputation, traumatisme important, invalidité/incapacité) et 2 (dommage matériel important et presque accident majeur). <i>Évolution du chiffre d'affaires première monte de Valeo issue de produits permettant la réduction des émissions de CO₂.</i>	20 %
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) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans.

Politique de rémunération de long terme – attribution d'actions de performance

Le montant maximum de la rémunération de long terme du Président-Directeur Général, qui reste en toutes circonstances fixé à 270 % de la rémunération fixe annuelle (soit 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum), demeure inchangé par rapport à celui figurant dans la Politique de Rémunération 2017, l'analyse des panels utilisés par Valeo pour arrêter la Politique de Rémunération 2018 ainsi que l'analyse réalisée par les deux sociétés de conseil mandatées ayant confirmé le positionnement pertinent de ce plafond. On notera que le seuil de 270 % de la rémunération fixe annuelle constitue un plafond et que le Conseil d'administration se réserve le droit d'accorder une attribution inférieure en fonction des performances de Valeo.

Ainsi, au titre de l'exercice 2018, le montant de l'attribution des 55 026 actions de performance à Jacques Aschenbroich, valorisées en normes IFRS, représente 260 % de sa rémunération fixe annuelle, ce qui est inférieur au montant maximum de cette rémunération prévu dans la présente politique de rémunération qui est fixée à 270 %.

Les principes et critères relatifs à cet élément de rémunération de long terme figurant dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Politique de rémunération de long terme – attribution d'actions de performance », page 144) demeurent inchangés dans la Politique de Rémunération 2018, à l'exception des précisions apportées ci-dessous.

Le sort des actions de performance en cas de départ du Président-Directeur Général a été précisé par le Conseil d'administration du 22 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, de la façon suivante : le droit aux actions de performance est perdu en cas (i) de départ pour faute grave ou lourde ou (ii) de départ contraint pour des raisons attribuables à la performance du Président-Directeur Général, avant l'expiration de la période d'acquisition. Le choix du Conseil d'administration de maintenir, en dehors des cas précités, le bénéfice des attributions d'actions de performance au Président-Directeur Général avant l'expiration de la période d'acquisition résultera d'une analyse approfondie, circonstanciée et motivée des conditions dans lesquelles le départ est intervenu. En tout état de cause, l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des critères de performance. Par exception à ce qui précède, il est prévu qu'en cas de fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires et le décès ou l'invalidité, le droit aux actions de performance sera maintenu et que les critères de performance s'appliqueront au cas de départ à la retraite mais pas aux cas de décès ou d'invalidité.

Il est précisé que les critères de performance à satisfaire sur une période de trois exercices ne seront pas modifiés au cours de cette période.

Selon le nombre de critères de performance atteints sur la période de référence, un pourcentage d'actions initialement attribuées sera définitivement acquis (100 % pour les trois critères, 60 % pour deux critères, 30 % pour un critère et 0 % si aucun des critères n'est rempli).

Il est également spécifié, en tant que de besoin, que les attributions d'actions de performance, valorisées en normes IFRS, ne doivent pas représenter un pourcentage disproportionné de l'ensemble

des rémunérations et actions de performance attribuées et que les attributions d'actions de performance sont en principe effectuées aux mêmes périodes calendaires.

Il est enfin rappelé qu'en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et des dispositions du Code de bonne conduite du Groupe, le Président-Directeur Général ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. À ce titre, Jacques Aschenbroich prendra un engagement formel en ce sens selon les modalités prévues dans le Code AFEP-MEDEF.

Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'un régime de retraite à prestations définies conforme aux pratiques du Groupe et de marché.

Comme indiqué dans la Politique de Rémunération 2017, Jacques Aschenbroich bénéficie d'un engagement en matière de retraite à prestations définies également applicable aux cadres dirigeants « Hors Catégorie » du Groupe. Il est rappelé que 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. Ce régime de retraite, effectif depuis le 1^{er} janvier 2010 et fermé aux nouveaux bénéficiaires à compter du 1^{er} juillet 2017, 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 maximum de 20 %) et dans son assiette de détermination des droits (le complément, tous régimes confondus, ne peut excéder 55 % du salaire de référence⁽¹⁾). Ces plafonds sont identiques à ceux figurant dans la Politique de Rémunération 2017. Il est précisé qu'une condition de performance a été introduite 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 condition de performance, qui figurait également dans la Politique de Rémunération 2017, est 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*.

Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence

Les principes et critères relatifs à cet élément de rémunération figurant dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 145) demeurent inchangés dans la Politique de Rémunération 2018.

Avantages particuliers de toute nature

Les principes et critères relatifs à cet élément de rémunération figurant dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section « Avantages particuliers de toute nature », page 145) demeurent inchangés dans la Politique de Rémunération 2018.

(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.

Autres éléments de rémunération – Absence de rémunération variable pluriannuelle, de rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle, d'indemnité de départ, de jetons de présence, d'avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et d'options ou autre élément de rémunération de long terme

Les principes et critères relatifs à cet élément de rémunération figurant dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Autres éléments de rémunération – Absence de rémunération variable pluriannuelle, de rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle, d'indemnité de départ, de jetons de présence, d'avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et d'options ou autre élément de rémunération de long terme », page 145) demeurent inchangés dans la Politique de Rémunération 2018.

Ainsi, 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 Jacques Aschenbroich 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. Ainsi, le montant maximum des indemnités pouvant être attribuées et versées au Président-Directeur Général en cas de départ correspond au montant susceptible de lui être attribué et versé par la Société au titre de son indemnité de non-concurrence, soit 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).

Le Président-Directeur Général ne percevra pas de jetons de présence. Il ne bénéficiera également d'aucune rémunération ou d'avantage de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe.

Par ailleurs, aucune option d'achat ou de souscription d'actions et aucun autre élément de rémunération de long terme que les actions de performance ne sera attribué au dirigeant mandataire social exécutif au cours de l'exercice 2018.

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 clos le 31 décembre 2018 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 clos le 31 décembre 2018 (vote *ex post*).

Rémunération de Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et des exercices précédents

La rémunération versée ou attribuée par Valeo à Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, au titre des exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, qui est décidée par le Conseil

d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et qui devra être approuvée, pour l'exercice 2017, par l'Assemblée générale des actionnaires conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, est présentée ci-dessous. Il est précisé que Jacques Aschenbroich ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe.

Rémunération au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 au Président-Directeur Général en application de la Politique de Rémunération 2017. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable 2017 est soumis à l'approbation par cette Assemblée générale des éléments susvisés et détaillés ci-dessous.

Rémunération fixe

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Rémunération fixe », page 142), la rémunération fixe (brute) versée par Valeo à Jacques Aschenbroich au titre de l'exercice 2017 s'est élevée à 1 000 000 euros.

Rémunération variable

Lors de sa réunion du 15 février 2017, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations, 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 (i) serait soumise au même plafond de 170 % de la rémunération fixe annuelle que celui fixé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et (ii) 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 sous-critères de certains critères qualitatifs ont été ajustés et la pondération entre les critères qualitatifs a été modifiée.

Les principes et critères de la rémunération variable 2017 du Président-Directeur Général sont décrits dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe, « Rémunération variable », pages 142 à 143).

Lors de sa réunion du 22 février 2018, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations, constaté que le taux de réalisation des critères quantifiables était de 80,4 % et celui des critères qualitatifs de 47,5 % de la rémunération fixe annuelle due à Jacques Aschenbroich au titre de l'exercice 2017, ce qui l'a conduit à fixer la rémunération variable de Jacques Aschenbroich pour 2017 à 127,9 % de sa rémunération fixe annuelle due au titre de ce même exercice, soit 1 279 000 euros (contre 1 627 738 euros en 2016). Les objectifs chiffrés des critères quantifiables, qui ont été fixés de manière précise et préétablis, ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité, conformément à ce qui est prévu à l'article 25.2 du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, le tableau ci-dessous indique notamment le degré de réalisation de chaque critère quantifiable. Il est précisé que pour chaque critère quantifiable, la part variable varie à l'intérieur d'une fourchette comprise entre 0 % et 100 % du montant maximum de la rémunération fixe annuelle pouvant être obtenu au titre de ce critère. Il est rappelé que les objectifs des critères quantifiables sont ambitieux. À cet égard,

malgré les excellents résultats de Valeo pour l'année 2017 (hausse de 12 % du chiffre d'affaires, de 11 % de la marge opérationnelle et de 8 % du résultat net (hors une charge non récurrente de 117 M€ liée à la diminution de la valeur des actifs d'impôts différés,

proportionnelle à la baisse du taux d'imposition sur les sociétés aux États-Unis), seule la fourchette haute des critères quantifiables relatifs aux prises de commandes et au taux de ROCE ont été atteintes par Jacques Aschenbroich.

Le tableau ci-dessous présente notamment, de manière synthétique, les critères quantifiables et qualitatifs retenus, le pourcentage de la rémunération fixe annuelle auquel chacun de ces critères donne droit et 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	Montant de la part variable obtenu en % de la rémunération fixe annuelle	Écart en % par rapport à la borne haute de la fourchette donnant droit au montant maximum de la part variable
Taux de marge opérationnelle	23 %	17,9 % ⁽⁶⁾	77,8 %
Cash flow libre ⁽²⁾	23 %	16,5 % ⁽⁷⁾	71,7 %
Résultat net ⁽³⁾	23 %	0 % ⁽⁸⁾	0 %
Taux de ROCE	23 %	23 % ⁽⁹⁾	100 %
Prises de commandes du Groupe ⁽⁴⁾	23 %	23 % ⁽¹⁰⁾	100 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES	115 %	80,4 %	69,9 %

Critères qualitatifs

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
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 %	2,5 % ⁽¹¹⁾
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 management lors du séminaire stratégique d'une feuille de route technologique et son impact en matière de R&D et de ressources humaines.	25 %	25 % ⁽¹²⁾
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 en matière de responsabilité sociale d'entreprise et maîtrise des risques correspondants.	25 %	20 % ⁽¹³⁾
TOTAL CRITÈRES QUALITATIFS	55 %	47,5 %

CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITERES QUALITATIFS	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle	Montant de la part variable obtenu en % de la rémunération fixe annuelle
TOTAL	170 %	127,9 %

(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.

(6) Taux de marge opérationnelle 2017 s'établissant à 8 % du chiffre d'affaires 2017.

(7) Génération de cash-flow libre en 2017 à 278 millions d'euros.

(8) Résultat net en 2017 à 886 millions d'euros.

(9) Taux de ROCE 2017 de 30 %.

(10) Prises de commandes 2017 s'établissant à 27,6 milliards d'euros.

(11) Progression du cours de l'action Valeo de 14 % en 2017. Cette progression est inférieure au cours de Bourse des sociétés du secteur automobile retenues dans l'échantillon de comparaison et supérieure à la moyenne de la performance des valeurs du CAC 40.

(12) Trois opérations stratégiques majeures ont été réalisées par Valeo en 2017 : Ichikoh, FTE et Kapec. Par ailleurs, les sociétés acquises en 2016, notamment peiker et Spheros, ont été intégrées avec succès. Part des innovations (produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans) dans les prises de commandes 2017 : 50 %.

(13) Le critère qualitatif concernant 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 n'a pas été entièrement rempli, compte tenu des objectifs élevés liés à cette montée en puissance.

Rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration. Il est rappelé que le plafond d'attribution prévu dans la vingtième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016, résolution en vigueur pour une durée de 26 mois, portait sur 3 467 000 actions (soit 1,45 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015) et qu'un sous-plafond spécifique de 195 000 actions (soit 0,08 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015) était prévu pour le Président-Directeur Général. Il est précisé que les actions gratuites en circulation à la clôture de l'exercice précédent le vote de la résolution susvisée représentaient 1,43 % du capital de la Société.

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Politique de rémunération de long terme – attribution d'actions de performance », page 144), le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 mars 2017, a, sur proposition du Comité des rémunérations, décidé d'attribuer 51 030 actions de performance à Jacques Aschenbroich, sur la base de la vingtième résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016.

L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich est conditionné à la réalisation d'une performance mesurée sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 par l'atteinte d'un taux de ROA, d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de 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 les taux cibles tels que fixés par le Conseil d'administration ne pourront pas être modifiés ultérieurement.

Pour l'exercice 2017, les taux cibles qui ont été fixés par le Conseil d'administration et rendus publics sont respectivement de (i) 19 % pour le taux de ROA, (ii) 7,9 % pour le taux de marge opérationnelle et (iii) 29 % pour le taux de ROCE (après intégration d'Ichikoh et hors toute autre acquisition pour l'ensemble de ces critères).

Ensuite :

- si les trois critères sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 sont atteints, la totalité des actions de performance attribuées sera définitivement acquise ;
- si deux des trois critères sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 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 2017, 2018 et 2019 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 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. Il est précisé que depuis son arrivée au sein du Groupe en qualité de Directeur Général le 20 mars 2009, Jacques Aschenbroich n'a cédé aucune action issue de l'exercice des options d'achat d'actions attribuées ni aucune action résultant de l'attribution définitive des actions de performance.

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 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.

Il est précisé que les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2017 ont un effet dilutif limité et représentent 0,02 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 22 mars 2017 a constaté que, sur la base d'une valorisation en normes IFRS des 51 030 actions de performance à 52,91 euros chacune, l'attribution faite à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2017 s'élève à 2 699 997 euros représentant 270 % de sa rémunération fixe annuelle pour cet exercice.

Conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF et aux dispositions du Code de bonne conduite du Groupe, Jacques Aschenbroich ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. Il est précisé qu'aucun instrument de couverture n'est mis en place sur les actions de performance.

Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. section 3.3.1, « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce - Retraite à prestations définies », page 144), Jacques Aschenbroich a bénéficié, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, d'une retraite à prestations définies.

En effet, 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.

Il a été approuvé en tant que convention réglementée 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 AFEF-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 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*. Le régime de retraite modifié a été autorisé par le Conseil d'administration du 18 février 2016 sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2016 (dans le cadre de la cinquième résolution). Le Conseil d'administration du 22 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a constaté que cette condition avait été intégralement réalisée au titre de l'exercice 2017 (comme cela avait été le cas au titre de l'exercice 2016 sur une base *pro rata temporis*).

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.

À la suite de la décision du Conseil d'administration du 20 juillet 2017, ce régime de retraite, effectif depuis le 1^{er} janvier 2010, a été fermé aux nouveaux bénéficiaires depuis le 1^{er} juillet 2017. Un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « article 83 » est en cours de création et aura vocation à s'appliquer aux bénéficiaires du plan de retraite à prestations définies visé ci-dessus qui le souhaiteraient (à l'exception de Jacques Aschenbroich pour qui l'ancien régime continuera à s'appliquer) ainsi qu'à l'ensemble des salariés en France dont la rémunération est supérieure à quatre fois le plafond de la Sécurité Sociale.

Au 31 décembre 2017, les droits de Jacques Aschenbroich au titre de ce régime de retraite s'élèvent à un montant total de 8 553 512 euros, soit un montant annuel de 227 294 euros par an (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 2017, aucun montant ne lui a été attribué ou versé au titre de cet exercice.

Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 145), Jacques Aschenbroich bénéficie d'une indemnité de non-concurrence. Celle-ci avait été décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2010 et 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. Les modalités de l'indemnité de non-concurrence sont décrites dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. section présente section, paragraphe « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 145).

Jacques Aschenbroich n'ayant pas cessé ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, aucune indemnité de non-concurrence ne lui est attribuée ou versée au titre de cet exercice.

Avantages particuliers de toute nature

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. section présente section, paragraphe « Avantages particuliers de toute nature », page 148), Jacques Aschenbroich a bénéficié, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, d'avantages en nature (Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'entreprise (assurance chômage), régime collectif et obligatoire en matière de frais médicaux, décès et invalidité, assurance-vie intervenant en cas de décès, incapacité ou toute conséquence d'accident survenu à l'occasion d'un déplacement professionnel et mise à disposition d'une voiture de fonction) à hauteur de 24 539 euros.

**Autres éléments de rémunération –
Absence de rémunération variable pluriannuelle,
de rémunérations, indemnités ou avantages
à raison de la prise de fonction, de rémunération
exceptionnelle, d'indemnité de départ, de jetons
de présence, d'avantages de toute nature du fait
de conventions conclues avec la Société ou toute
société du Groupe et d'options ou autre élément
de rémunération de long terme**

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. section présente section, paragraphe « Autres éléments de rémunération – Absence de rémunération variable pluriannuelle, de rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle, d'indemnité de départ, de jetons de présence, d'avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et d'options ou autre élément de rémunération de long terme », page 145), Jacques Aschenbroich n'a perçu, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, aucun des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, rémunération exceptionnelle, indemnité de départ, jetons de présence, avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et options ou autre élément de rémunération de long terme à l'exception des actions de performance.

S'agissant de l'indemnité de départ, il est rappelé qu'il 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.

**Rémunération au titre de l'exercice clos
le 31 décembre 2016**

Rémunération fixe

La rémunération fixe (brute) versée par Valeo à Jacques Aschenbroich au titre de l'exercice 2016 s'est élevée à 986 508 euros en 2016 compte tenu de la prise d'effet de l'augmentation de sa rémunération fixe de 900 000 euros à 1 000 000 d'euros au 18 février 2016, date de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Rémunération variable

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 (taux de marge opérationnelle, *cash* opérationnel, résultat net, taux de ROCE et prises de commandes du Groupe) et qualitatifs (communication financière, vision stratégique et maîtrise des risques) 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 2016 exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle pour chacun des critères ainsi que le montant maximum de cette part variable (correspondant à 170 % de la rémunération fixe annuelle) ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 24 juillet 2015 sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et confirmés le 18 février 2016 (cf. tableau ci-dessous).

La décision de fixer le montant maximum de la rémunération variable exprimé en pourcentage 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 ⁽¹⁾, 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, 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, ce qui représentait le montant maximum pouvant lui être attribué ou versé au titre de cet exercice). Il est précisé que la réalisation des critères qualitatifs a été évaluée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous.

(1) Un résumé des résultats des études comparatives ainsi que les panels de comparaison ont été mis en ligne sur le site Internet de Valeo, rubrique « Assemblée générale ».

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.

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
Taux de marge opérationnelle	23 %	23 % ⁽¹⁾
Cash opérationnel	23 %	23 % ⁽²⁾
Résultat net	23 %	23 % ⁽³⁾
Taux de ROCE	23 %	23 % ⁽⁴⁾
Prises de commandes du Groupe	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.		
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 en matière de responsabilité sociale d'entreprise.		
TOTAL CRITÈRES QUALITATIFS	55 %	50 %
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITÈRES QUALITATIFS	170 %	165 %

(1) Taux de marge opérationnelle 2016 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.

(3) Résultat net 2016 s'établissant à 5,6 % du chiffre d'affaires 2016.

(4) Taux de ROCE 2016 de 34 %.

(5) Prises de commandes 2016 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 trois 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 de long terme – Attribution d'actions de performance

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration. Il est rappelé que le plafond d'attribution prévu dans la vingtième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016, résolution en vigueur pendant 26 mois, portait sur 3 467 000 actions (soit 1,45 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015) et qu'un sous-plafond spécifique de 195 000 actions (soit 0,08 % du

capital sur la base du capital au 31 décembre 2015) était prévu pour le Président-Directeur Général. Il est précisé que les actions gratuites en circulation à la clôture de l'exercice précédent le vote de la résolution susvisée représentaient 1,43 % du capital de la Société.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 mai 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé d'attribuer 70 974 actions de performance à Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général, sur la base de la vingtième résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016.

L'ensemble des actions de performance 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 ROA, d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de 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 et rendus publics sont respectivement de (i) 20 % (hors acquisitions) pour le taux de ROA, (ii) 7,8 % pour le taux de marge opérationnelle et (iii) 30 % pour le taux de 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 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. Il est précisé que depuis son arrivée au sein du Groupe en qualité de Directeur Général le 20 mars 2009, Jacques Aschenbroich n'a cédé aucune action issue de l'exercice des options d'achat d'actions attribuées ni aucune action résultant de l'attribution définitive des actions de performance.

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 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.

Il est précisé que les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2016 ont eu un effet dilutif limité et représentaient 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 de 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 s'élève à 2 699 850 euros et 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 montant maximum des attributions d'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 ⁽¹⁾, que la rémunération variable de Jacques Aschenbroich était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études.

Conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF et aux dispositions du Code de bonne conduite du Groupe, Jacques Aschenbroich ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. Il est précisé qu'aucun instrument de couverture n'est mis en place sur les actions de performance.

Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies

Le régime de retraite à prestations définies est décrit à la présente section, paragraphe « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies », page 151.

Au 31 décembre 2016, les droits de Jacques Aschenbroich au titre de ce régime de retraite s'élevaient 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 % était 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 était dû au titre de cet exercice.

Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce Indemnité de non-concurrence

L'indemnité de non-concurrence est décrite à la présente section, paragraphe « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 152.

Jacques Aschenbroich n'ayant pas cessé ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucune indemnité de non-concurrence ne lui était due au titre de cet exercice.

(1) Un résumé des résultats des études comparatives ainsi que les panels de comparaison ont été mis en ligne sur le site Internet de Valeo, rubrique « Assemblée générale ».

Avantages particuliers de toute nature

Les avantages particuliers de toute nature sont décrits à la section la présente section, paragraphe « Avantages particuliers de toute nature », page 152.

Jacques Aschenbroich a bénéficié, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, d'avantages en nature à hauteur de 18 526 euros.

Autres éléments de rémunération – Absence de rémunération variable pluriannuelle, de rémunérations, indemnités ou avantages à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle, d'indemnité de départ, de jetons de présence, d'avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et d'options ou autre élément de rémunération de long terme

Jacques Aschenbroich n'a perçu, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucun des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunérations, indemnités

ou avantages à raison de la prise de fonction, rémunération exceptionnelle, indemnité de départ, jetons de présence, avantages de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et options ou autre élément de rémunération de long terme à l'exception des actions de performance.

S'agissant de l'indemnité de départ, il est rappelé qu'il 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.

Historiques

Rémunération variable

► TABLEAU RÉCAPITULATIF SUR 5 ANS DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DE JACQUES ASCHENBROICH

(en % de la part fixe)	2013		2014		2015		2016		2017	
	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum	Réalisé	Maximum
Critères quantifiables	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	115,0 %	115,0 %	80,4 %	115 %
Critères qualitatifs	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	50,0 %	55,0 %	47,5 %	55 %
RÉMUNÉRATION VARIABLE	135,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	135,0 %	165,0 %	170,0 %	127,9 %	170 %

Rémunération de long terme

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, paragraphe « Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général au cours des deux derniers exercices », pages 157 à 161.

Il est rappelé que le Code de bonne conduite du Groupe prévoit que le Président-Directeur Général ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. Il est précisé qu'aucun instrument de couverture n'est mis en place tant sur les options d'achat d'actions que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance.

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. Depuis son arrivée au sein du Groupe en qualité de Directeur Général le 20 mars 2009, Jacques Aschenbroich n'a cédé aucune action issue de l'exercice des options d'achat d'actions attribuées ni aucune action résultant de l'attribution définitive des actions de performance.

Il est rappelé que depuis le 27 mars 2012, aucune option d'achat d'actions n'a été attribuée. 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. S'agissant des options de souscription qui ont été attribuées à Jacques Aschenbroich au titre d'exercices antérieurs, il est rappelé que 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. Comme indiqué ci-dessus, depuis son arrivée au sein du Groupe en qualité de Directeur Général le 20 mars 2009, Jacques Aschenbroich n'a cédé aucune action issue de l'exercice des options d'achat d'actions attribuées ni aucune action résultant de l'attribution définitive des actions de performance.

Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général au cours des deux derniers exercices

Les tableaux ci-dessous font apparaître les rémunérations versées et attribuées ainsi que les options et actions attribuées à Jacques Aschenbroich au cours des deux derniers exercices. Il est rappelé que Pascal Colombani a été Président du Conseil d'administration jusqu'au 18 février 2016 et qu'il a perçu à ce titre 50 000 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

(correspondant à sa rémunération fixe annuelle). Dans la mesure où il n'a perçu aucune autre rémunération en cette qualité au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et que n'exerçant plus ce mandat depuis le 18 février 2016, aucune rémunération liée à ces fonctions ne lui a été attribuée ou versée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, l'évolution de sa rémunération au cours des deux derniers exercices n'est pas présentée dans les tableaux ci-dessous. Depuis le 18 février 2016, il perçoit uniquement des jetons de présence dans le cadre de son mandat d'administrateur.

► 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)	2016	2017 ⁽¹⁾
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 632 772	2 303 539
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 ⁽²⁾	2 699 850	2 699 997
TOTAL	5 332 622	5 003 536

(1) Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général en application de la Politique de Rémunération 2017 sont soumis au vote de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (vote ex post). Le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation de ces éléments par les actionnaires.

(2) L'ensemble des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général est conditionné à la réalisation d'une condition de présence, de critères de performance et d'une obligation de conservation. Les critères de performance dont sont assortis les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général au cours des exercices 2016 et 2017 sont décrits à la présente section, paragraphes « Rémunération de long terme », page 151 et « Attribution d'actions de performance », pages 154 à 155.

► TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE JACQUES ASCHENBROICH (TABLEAU AMF n° 2)

(en euros)	2016		2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	986 508 ⁽¹⁾	986 508	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle	1 627 738	1 215 000 ⁽²⁾	1 279 000 ⁽⁴⁾	1 627 738 ⁽²⁾
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 ⁽³⁾	18 526	18 526	24 539	24 539
TOTAL	2 632 772	2 220 034	2 303 539	2 652 277

(1) Montant prenant en compte la prise d'effet de l'augmentation de sa rémunération fixe de 900 000 euros à 1 000 000 d'euros au 18 février 2016, date de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

(2) Montant de la rémunération variable au titre de l'exercice précédent.

(3) Voiture de fonction, cotisation annuelle au régime de Garantie Sociale des Chefs d'Entreprise et cotisation annuelle de prévoyance.

(4) Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général en application de la Politique de Rémunération 2017 sont soumis au vote de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (vote ex post). Le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation de ces éléments par les actionnaires.

► **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	Critères 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
Néant	-	-

► **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			Critères de performance
				d'acquisition	Date de disponibilité		
	22/03/2017	51 030	52,91 €	22/03/2020	22/03/2022 ⁽¹⁾		⁽²⁾

(1) Obligation de conservation d'au moins 50 % des actions attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions.

(2) L'ensemble des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général est conditionné à la réalisation d'une condition de présence, de critères de performance et d'une obligation de conservation (voir ci-dessus). Les critères de performance dont sont assorties les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général au cours de l'exercice 2017 sont décrits à la présente section, paragraphe « Rémunération de long terme - Attribution d'actions de performance », page 151.

► **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
27/03/2014	31 515	-

► **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 31/12/2017) (TABLEAU AMF N° 8)**

Le tableau ci-dessous présente l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions, y compris spécifiquement à Jacques Aschenbroich ⁽¹⁾.

Date du Conseil d'administration	24/06/2010	08/06/2011	27/03/2012	27/03/2013 ⁽⁴⁾	27/03/2014 ⁽⁵⁾
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 ⁽²⁾	8,02 €	14,13 €	13,59 €	-	-
Nombre d'options attribuées conditionnellement à Jacques Aschenbroich ⁽³⁾	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	455 736	381 900	118 650	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	267 695	82 175	226 735	-	-

(1) Les données chiffrées figurant dans le tableau prennent en compte l'ajustement résultant 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'options d'achat d'actions d'ajuster 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.

(2) 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. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, tel qu'ajusté.

(3) L'ensemble des options d'achat d'actions attribuées au Président-Directeur Général est conditionné à la réalisation de critères de performance (taux de marge opérationnelle, taux de ROCE et taux de ROA moyens sur la période de référence).

(4) Le Conseil du 27 mars 2013 a décidé de n'attribuer aucune option d'achat d'actions.

(5) 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.

► **HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS Y COMPRIS SPÉCIFIQUEMENT À JACQUES ASCHENBROICH – INFORMATION SUR LES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT (AU 31/12/2017) (TABLEAU AMF N° 10)**

Le tableau ci-dessous présente l'historique des attributions gratuites d'actions, y compris spécifiquement à Jacques Aschenbroich ⁽¹⁾.

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	22/03/2017
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	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	1 012 043
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	22/03/2020
■ Autres pays ⁽²⁾	24/06/2014	08/06/2016	27/03/2017	27/03/2018	27/03/2019	26/03/2020	08/06/2021	22/03/2022
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	22/03/2022
Nombre d'actions attribuées conditionnellement à Jacques Aschenbroich ⁽³⁾	150 000	46 800	34 200	76 902	31 515	30 696	70 974	51 030
Taux de réalisation des critères de performance	100 %	60 %	100 %	100 %	100 %	100 %		
Nombre total d'actions acquises par Jacques Aschenbroich	150 000	28 080	34 200	76 902	31 515	30 696		
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	207 723	352 050	78 537	202 608	193 335	148 974	42 433	17 690
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	0	448 716	358 029	807 990	873 326	754 806

(1) Les données chiffrées figurant dans le tableau prennent en compte l'ajustement résultant 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 d'ajuster 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.

(2) À l'exception des actions gratuites attribuées dans le cadre du plan Shares4U.

(3) L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich est conditionné à la réalisation de critères de performance. Les critères de performance dont sont assorties les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours des exercices 2016 et 2017 sont décrits la présente section, paragraphes « Rémunération de long terme », page 151 et « Attribution d'actions de performance », pages 154 à 156.

► **CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET INDEMNITÉS (TABLEAU AMF n° 11)**

	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 ⁽¹⁾	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 Directeur Général : 20/03/2009 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 à la présente section, paragraphe « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies », pages 151 à 152. Au 31 décembre 2017, les droits de Jacques Aschenbroich au titre de ce régime de retraite représentent 18 % de son salaire de référence ⁽²⁾ et 4 % de sa rémunération variable de référence ⁽³⁾ , soit un montant annuel de 227 294 euros (étant précisé qu'une contribution sociale à hauteur de 32 % est due par la Société sur les rentes versées).		Une description de cette indemnité figure à la présente section, paragraphe, « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Indemnité de non-concurrence », page 152.

(1) 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.

(2) 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 962 169 euros au 31 décembre 2017.

(3) 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 1 352 579 euros au 31 décembre 2017.

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, 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.

Depuis 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 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 :

$$\frac{\text{Jetons versés à un administrateur particulier}}{\text{Somme des jetons versés à l'ensemble des administrateurs}} \times 1\,100\,000 \text{ euros}$$

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.

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. Le principe selon lequel le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de jetons de présence à raison des mandats qu'il exerce dans le Groupe figure dans la Politique de Rémunération 2017 et dans la Politique de Rémunération 2018.

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.

À l'exception 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 2017 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 893 937,50 euros en 2017, contre 916 231,68 euros en 2016. 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)	
	2016	2017	2016	2017
Mandataires sociaux dirigeants				
Jacques Aschenbroich	-	-	2 220 034	2 652 277
Mandataires sociaux non dirigeants				
Bruno Bézard (cooptation le 24 octobre 2017)	-	10 687,50		
Gérard Blanc (fin de mandat au 23 mai 2017)	58 000,00	30 500,00	-	-
Daniel Camus	79 000,00	79 000,00	-	-
Pascal Colombani	104 583,33 ⁽¹⁾	73 000,00	50 000	-
Éric Chauvirey (désignation le 30 juin 2017)	-	30 500,00	-	-
Jérôme Contamine (démission au 30 septembre 2017)	48 769,23	39 750,00	-	-
C. Maury Devine	61 000,00	64 000,00		
Sophie Dutordoir (fin de mandat au 23 mai 2017)	67 000,00	24 500,00	-	-
Michel de Fabiani	85 000,00	85 000,00		
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	29 972,53	55 000,00		
Noëlle Lenoir	61 000,00	61 000,00	-	-
Thierry Moulouguet	70 000,00	70 000,00	-	-
Georges Pauget	136 703,29	131 000,00	-	-
Ulrike Steinhorst	88 230,77	88 000,00	-	-
Véronique Weill	26 972,53	52 000,00		
TOTAL	916 231,68	893 937,50	2 270 034	2 652 277

(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.

3.3.3 Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Les autres dirigeants sont les membres du Comité opérationnel qui compte, au 31 décembre 2017, 14 membres et le Président-Directeur Général. Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2017 par les membres du Comité opérationnel (hors le Président-Directeur Général) s'est élevé à 10 678 869 euros (contre 10 406 581 euros en 2016), dont 5 827 398 euros au titre de la part fixe de la rémunération, 4 750 867 euros au titre de la part variable, 84 484 euros au titre d'avantages en nature, 16 120 euros au titre de la prime d'intéressement. La politique de rémunération des cadres est décrite au Chapitre 4, section 4.4.2, « Rémunérations », pages 228 à 229.

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 22 mars 2017, sur proposition du Comité des rémunérations, décidé d'attribuer des actions gratuites ou de performance aux salariés et mandataires sociaux sur le fondement de la vingtième résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016, dont :

- 121 545 actions de performance aux membres du Comité opérationnel (hors Jacques Aschenbroich) ;

- 47 096 actions de performance aux membres du Comité de liaison (autres que les membres du Comité opérationnel) ;
- 246 880 actions de performance aux principaux N-1 des membres du Comité de liaison ;
- 545 492 actions gratuites (au maximum), sans critères de performance, dont (i) 498 992 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 Shares4U et à l'abondement à l'international dans le cadre de l'opération d'actionnariat Shares4U, et (ii) 46 500 actions gratuites aux cadres à haut potentiel.

Les actions de performance attribuées par le Conseil d'administration le 22 mars 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations, aux membres du Comité opérationnel (hors Jacques Aschenbroich) sont soumises à des critères de performance, des modalités d'évaluation de l'atteinte de ces critères de performance et des taux cibles identiques à ceux applicables aux actions de performance attribuées le même jour par le Conseil d'administration au

Président-Directeur Général (décrits à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance », page 151).

En outre, les actions de performance attribuées par le Conseil d'administration le 22 mars 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations, 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 des deux critères de performance suivants : l'atteinte d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de 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 les taux cibles tels que fixés par le Conseil d'administration ne seront pas modifiés ultérieurement.

Pour l'exercice 2017, les modalités d'évaluation et les taux cibles des critères de performance concernés sont identiques à ceux applicables aux actions de performance attribuées le même jour par le Conseil au Président-Directeur Général (décrits à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance », page 151).

L'attribution des actions de performance deviendra définitive (i) 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, (ii) 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 critères 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 de ces actions de performance attribuées à ces salariés et dirigeants le sera sous réserve notamment que le contrat de travail 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 du Conseil d'administration).

Conformément au Code de bonne conduite, 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 2017 ont un effet dilutif limité et représentent 0,32 % du capital de la Société au 31 décembre 2017. 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 3,53 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

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 régime de retraite supplémentaire couvrant les cadres dirigeants du Groupe présents à la date de mise en place de ce 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 des 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 de ce 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 AFEF-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.

S'agissant du Président-Directeur Général, il est rappelé que l'acquisition des droits supplémentaires à retraite conditionnels est soumise depuis le 18 février 2016 à une condition liée à sa performance, considérée comme remplie, si la part variable de la rémunération du bénéficiaire, versée en 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* (cf. section 3.3.1 du présent chapitre, « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies », page 155).

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 (cf. section 3.3.1 du présent chapitre, « Engagement visé par les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce – Retraite à prestations définies », page 155).

Il est précisé qu'à la suite de la décision du Conseil d'administration du 20 juillet 2017, ce régime de retraite, effectif depuis le 1^{er} janvier 2010, a été fermé aux nouveaux bénéficiaires depuis le 1^{er} juillet 2017. Un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « article 83 » est

en cours de création et aura vocation à s'appliquer aux bénéficiaires du plan de retraite à prestations définies visé ci-dessus qui le souhaiteraient (à l'exception de Jacques Aschenbroich qui continue

à bénéficier de l'ancien régime) ainsi qu'à l'ensemble des salariés en France dont la rémunération est supérieure à quatre fois le plafond de la Sécurité Sociale.

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 à la section 3.3.1 du présent chapitre, « Rappel de la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 », page 142, et « Rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance », page 151 en ce qui concerne les attributions aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi

qu'à la section 3.3.3 du présent chapitre, « Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe », page 163 en ce qui concerne les attributions aux autres bénéficiaires.

Les options d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions sont également détaillées au Chapitre 6, section 6.6.2, « Autres titres donnant accès au capital – Plans d'options d'achat d'actions et attribution d'actions gratuite ».

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	Prix moyen pondéré d'exercice	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	113 850	12,30 €	23/06/2018 07/06/2019 26/03/2020	24/06/2010 08/06/2011 27/03/2012

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	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⁾	104 380	22/03/2017

(1) Évaluées à 52,91 euros en normes IFRS.

Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'avantages

Au 31 décembre 2017, 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 13 millions d'euros contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, 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 2 millions d'euros (contre 3 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 283 099 euros (contre 303 873 euros au 31 décembre 2016).

4

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Entretien avec Jacques Aschenbroich 168

4.1 VALEO ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : STRATÉGIE, POLITIQUE ET ORGANISATION 170

- 4.1.1 Les enjeux du développement durable 170
- 4.1.2 Gouvernement et structure du développement durable 171
- 4.1.3 Risques extra-financiers **RFA** 172
- 4.1.4 La politique de développement durable intégrée dans l'activité du Groupe **RFA** 174
- 4.1.5 Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes 178
- 4.1.6 Référentiels 180

4.2 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE VALEO : DES GRANDES TENDANCES AUX INNOVATIONS 181

- 4.2.1 La politique de Recherche et Développement du Groupe 181
- 4.2.2 Des solutions moins émettrices de CO₂ et contribuant à la conduite autonome et intuitive 186
- 4.2.3 Ressources, matériaux et éco-conception 189
- 4.2.4 Une approche partenariale de la Recherche et Développement 192
- 4.2.5 Sécurité et utilisation des données informatiques 197

4.3 GESTION ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES SITES VALEO 198

- 4.3.1 La politique environnementale 198
- 4.3.2 Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre 207
- 4.3.3 Rejets et déchets 211
- 4.3.4 Transport et logistique 215
- 4.3.5 Eau 217
- 4.3.6 Biodiversité 219

4.4 VALEO ET SES COLLABORATEURS 220

- 4.4.1 Sécurité et conditions de travail 222
- 4.4.2 Attractivité et rétention des talents 225

- 4.4.3 Promotion et respect des Droits Fondamentaux 232
- 4.4.4 La promotion de la diversité 235

4.5 ENGAGEMENT SOCIÉTAL 239

- 4.5.1 Qualité totale et sécurité des produits 239
- 4.5.2 Éthique et conformité 240
- 4.5.3 Application des principes du développement durable dans les processus Achats 243
- 4.5.4 Accessibilité des produits de la rechange 248
- 4.5.5 Politiques publiques et réglementation 249
- 4.5.6 Engagement volontaire du Groupe auprès des pays et des communautés locales 250

4.6 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES ET RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX 253

- 4.6.1 Méthodologie du reporting développement durable 253
- 4.6.2 Correspondance avec les référentiels nationaux et internationaux 256

4.7 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE **RFA** 263

- 4.7.1 Synthèse de la Recherche et Développement 263
- 4.7.2 Synthèse de la performance environnementale 264
- 4.7.3 Synthèse de la performance sociale 266

4.8 GLOSSAIRE DÉVELOPPEMENT DURABLE 267

4.9 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 268

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

ENTRETIEN



« LE RECRUTEMENT
DE NOUVELLES
COMPÉTENCES
EST EN LIEN AVEC
NOS AXES
DE RECHERCHE »

JACQUES ASCHENBROICH

JACQUES ASCHENBROICH
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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 est validé par nos clients. Ainsi, les innovations ⁽¹⁾ représentent 50 % des prises de commandes enregistrées en 2016 et 2017. Par ailleurs pour l'année 2017, 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 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 définir la politique de développement durable de Valeo, 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 des analystes qui évaluent notre performance dans ce domaine. Par ailleurs, les différentes fonctions du Groupe, notamment Recherche et Développement, Risques Assurances, Hygiène Sécurité Environnement, Ressources Humaines, Éthique et Conformité, Achats, contribuent chacune dans leurs domaines au développement durable et ont développé leurs propres outils d'intervention et d'évaluation.

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 trois ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kapec.

QUELS ONT ÉTÉ LES FAITS MARQUANTS POUR 2017 ?

J. A. Dans la continuité de ce qui a été réalisé les années précédentes, nous avons poursuivi notre ambition de contribuer à une mobilité durable. Nos efforts et nos investissements en Recherche et Développement ont été intensifiés afin de développer de nouveaux produits et de nouvelles solutions. En 2017, ces investissements représentaient 12 % du chiffre d'affaires première monte du Groupe. Dans le cadre de l'enrichissement de notre portefeuille de produits et solutions, la coentreprise créée avec Siemens en décembre 2016 permet à Valeo de proposer des composants et systèmes innovants en matière d'électrification haute tension, ce qui sera stratégique pour l'avenir.

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 (- 52 %), d'énergie (- 33 %) et d'emballages (- 27 %). Les émissions directes et indirectes de CO₂ (rapportées au chiffre d'affaires) ont quant à elles diminué de 7 % par rapport à 2009.

En matière sociale, la santé et la sécurité au travail demeurent un objectif prioritaire. Afin d'accélérer notre engagement en la matière, j'ai souhaité que Valeo se fixe un objectif ambitieux à moyen terme de réduction des accidents de travail avec arrêt, avec un taux de fréquence strictement inférieur à deux accidents par million d'heures travaillées pour l'année 2020. Cette ambition s'inscrit dans la continuité des actions de prévention conduites par l'ensemble des sites du Groupe.

En matière d'attraction et de recrutement des talents, dans le cadre de notre objectif de recruter 6 000 nouveaux collaborateurs par an pendant les cinq prochaines années, le Groupe s'est doté de structures de recrutement dans nos pays clés d'implantation. Aujourd'hui, 70 % des pays disposent d'équipes entièrement dédiées au recrutement et à la promotion du Groupe. Le recrutement de nouvelles compétences est en lien avec nos axes de recherche sur le véhicule autonome, l'électrification de la chaîne de propulsion et la mobilité digitale.

Dans le cadre de l'implication des partenaires sociaux à la politique de développement durable du Groupe, Valeo a renouvelé en 2016 l'accord RSE ⁽¹⁾ accompagné d'un vaste programme de formation sur ce thème destiné à l'ensemble des équipes de direction des sites et des représentants des salariés dans les 30 principaux pays où le Groupe est implanté. Pour l'année 2017, Valeo a mis à disposition de l'ensemble des représentants de salariés ou personnes apparentées dans tous les sites du Groupe un livret détaillant les indicateurs sociaux et sociétaux suivis par la Direction Générale. Cette communication a fait l'objet de sessions d'échanges à l'échelle des sites du Groupe et s'inscrit dans la démarche de transparence dans le domaine du dialogue social.

En matière sociétale, un programme d'initiative des sites en place depuis 2008, est déployé dans chacun de nos sites sous forme d'actions sociales à destination des collaborateurs et d'actions sociétales en faveur des communautés locales

environnantes. En 2017, chaque site a organisé au moins une action de ce type, avec une priorité accordée aux initiatives à destination des écoles, des instituts technologiques et des universités. Ces initiatives, suivies de très près par le Groupe, s'améliorent et se multiplient.

Au cours de l'année 2017, Valeo a poursuivi son programme d'évaluation approfondi des fournisseurs en matière de développement durable, en réalisant une campagne d'audit spécifique auprès de ses principaux fournisseurs de composants électroniques dans le monde. Ces derniers seront de plus en plus importants dans la chaîne de valeur des achats du Groupe, du fait d'une plus grande part d'électronique dans les produits de Valeo.

QUELS SONT LES DÉFIS POUR LES ANNÉES À VENIR ?

J. A. L'engagement de Valeo en faveur du développement durable est permanent et sera renforcé.

À cet égard, Valeo est un partenaire structurant du dialogue des parties prenantes de la filière automobile française, première filière à avoir entamé un exercice aussi vaste. Ce dialogue, qui aborde de manière ouverte l'ensemble des sujets autour de la mobilité automobile avec notamment des représentants de la société civile et des associations environnementales, permet à notre secteur de se confronter à des acteurs externes et de mieux adapter les solutions technologiques aux nouveaux défis de mobilité.

De même, Valeo s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de ses actions en matière de développement durable s'appuyant notamment sur les critères d'analyse retenue par les agences extra-financières.

Lors du sommet de Davos organisé en Suisse en janvier 2018, le Corporate Knights ⁽²⁾ a placé Valeo en troisième position de son classement des 100 plus grandes entreprises cotées mondiales en matière de développement durable, et de très loin la première dans le secteur automobile.

En 2017, comme en 2016, Valeo voit sa performance extra-financière reconnue, en maintenant sa position de leader mondial des équipementiers automobile selon le classement élaboré par RobecoSAM et figure dans les indices DJSI *World* et *Europe* ⁽³⁾.

En 2017, Valeo s'est également vu décerner le Grand Prix de la Transparence « Toutes Catégories » concernant l'information financière et extra-financière par les principales associations de professionnels de la place de Paris, s'élevant ainsi au premier rang des 120 premières capitalisations boursières françaises (SBF120). Ce prix récompense l'importance accordée par Valeo à la rigueur, la pertinence, la transparence ainsi que la simplicité de l'accès à l'information réglementée financière et extra-financière 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 29 mars 2018

(1) Responsabilité sociale des entreprises.

(2) Groupe basé au Canada et spécialisé dans les services aux professionnels des marchés financiers et dans l'information économique et financière, avec une spécialisation pour les thématiques de développement durable.

(3) Dow Jones Sustainability World Index (Monde et Europe).

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 du 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 (R&D), 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 :

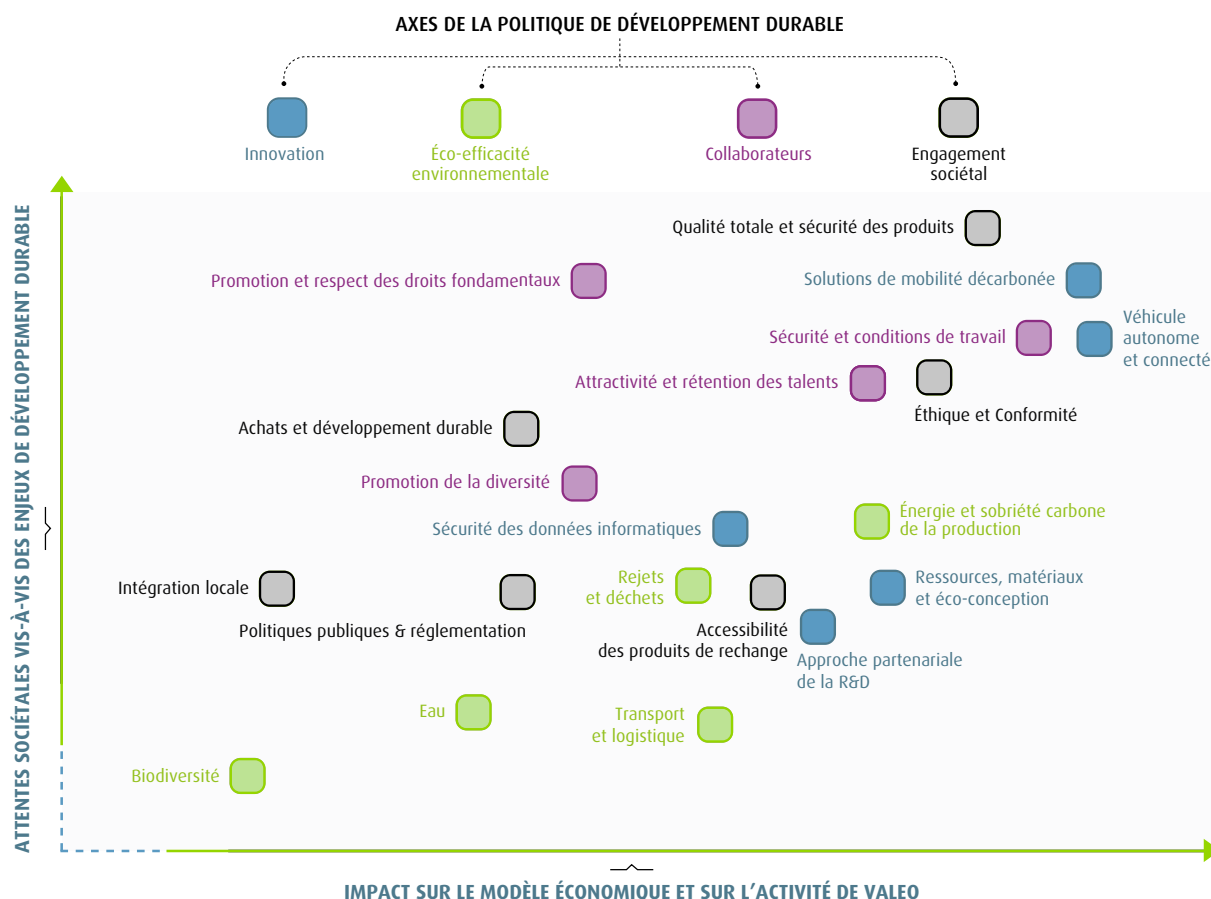
- une série d'entretiens réalisés avec différentes Directions de Valeo (Achats, Hygiène Sécurité Environnement (HSE), Recherche et Développement, Ressources Humaines, Commerce et Développement, Directions Pays) ;
- une analyse documentaire (questionnaires extra-financiers, résultats d'enquêtes, etc.) ;
- 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-dessous) 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. L'ensemble des indicateurs clés de performance en matière de développement durable et les principaux outils mis en place y sont décrits.

Pour l'année 2017, Valeo a soumis la matrice de matérialité à l'examen critique de 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 a conduit à la modification par rapport à 2016 de certains enjeux de l'axe collaborateurs :

- l'introduction de l'enjeu relatif à la « Promotion et respect des droits fondamentaux » ;
- remplacement des enjeux « Attractivité et développement des talents » et « Diversité » par les enjeux « Attractivité et rétention des talents » et « Promotion de la diversité ».

► MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



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 différentes directions du Groupe. Elle assure le bon niveau d'interface entre le Groupe et les parties prenantes externes, afin de satisfaire les exigences croissantes de ces dernières. Les Directions des Ressources Humaines, Hygiène Sécurité Environnement (HSE), de l'Éthique et de la Conformité, Recherche et Développement et les Directions Opérationnelles (Achats, Qualité, Industrielle) contribuent à la politique de développement durable de Valeo.

Un comité du Conseil d'administration en charge de la responsabilité sociale de l'entreprise

Dans une perspective d'amélioration de la gouvernance, 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.

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 d'entreprise et apprécier la contribution du Groupe au développement durable ;
- en lien avec le Comité d'audit et des risques, prendre connaissance des risques liés aux enjeux en matière de responsabilité sociale d'entreprise et être informé des moyens dont dispose le Groupe pour poursuivre sa stratégie dans ce domaine.

Afin de renforcer le contrôle de la performance du développement durable qui, par essence, concerne l'ensemble des fonctions du Groupe, le Comité de gouvernance nominations et responsabilité sociale d'entreprise a procédé à une audition conjointe du Directeur Délégué du Développement Durable et des Affaires Publiques, du Directeur Délégué des Ressources Humaines et de la Directrice de l'Éthique et de la Conformité en janvier 2017.

Cette audition a été l'occasion :

- d'une validation des axes d'action concernant :
 - la gestion du cycle de vie de produits ainsi que la prise en compte de produits éco-responsables obtenus grâce à une empreinte industrielle éco-efficace,
 - la santé et sécurité au travail, le développement du capital humain, le dialogue social et la responsabilité sociale des entreprises, le développement d'un environnement professionnel sain, l'éthique, la diversité et le respect des droits individuels et collectifs ;
- d'une revue des réalisations de l'année en matière :
 - de réponse aux demandes des clients concernant le développement durable,
 - de déploiement des principes de développement durable dans la politique Achats,
 - d'initiatives d'intégration et de solidarité avec les communautés des villes ou régions dans lesquelles les sites sont implantés ;
- d'une évaluation des priorités d'actions pour l'ensemble des thématiques revues à court et moyen terme.

4.1.3 Risques extra-financiers RFA

Valeo a entrepris un travail d'analyse de ses risques extra-financiers, en conformité avec le cadre légal français d'amélioration de la transparence des informations extra-financières. Depuis 2017, une plus grande accentuation a été portée sur les risques liés à l'éthique, le travail des enfants, les droits de l'Homme. Le Groupe a en effet souhaité intégrer les nouveaux outils développés par les acteurs de la sphère extra-financière.

Dans le cadre de l'actualisation des facteurs de risques, Valeo a entrepris, au cours de l'année 2017, l'identification et l'analyse des risques extra-financiers auxquels le Groupe est exposé. Ce travail s'inscrit dans la continuité de la démarche engagée en 2016 en matière d'identification des risques liés aux effets du changement climatique.

Risques extra-financiers : identification, analyse et définition

Au cours de l'année 2017, les départements Gestion des Risques et Développement Durable et des affaires publiques ont entrepris un travail commun d'identification, d'analyse et de définition des risques extra-financiers. Partant d'une confrontation de la cartographie des risques du Groupe (dont les facteurs de risques sont présentés dans le Chapitre 2, section 2.1, « Facteurs de risques », pages 72 à 85 avec un symbole RSE lorsqu'ils concernent des enjeux extra-financiers) à la matrice de matérialité de Valeo, réalisée en consultation avec les parties prenantes du Groupe (présentée dans la section 4.1.1 du présent chapitre, « Les enjeux du développement durable », page 170), Valeo a cherché à identifier et à analyser les potentiels risques associés aux enjeux de la matrice. L'analyse déployée en 2017 tient également compte de l'évolution du cadre légal français et des risques liés aux activités de corruption ⁽¹⁾ et d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement ⁽²⁾ (cf. section 4.1.4 du présent chapitre, « Plan de vigilance de Valeo », pages 174 à 177).

Les enjeux non-traités par la cartographie des risques ont fait l'objet d'une première analyse au cours de l'année 2017, qui sera présentée au Comité des risques du Groupe en 2018. En fonction des demandes du Comité des risques, des analyses complémentaires pourraient être menées au cours de l'année 2018, et conduire à des modifications de la cartographie des risques du Groupe. Les conclusions de ces travaux seront présentées dans le Document de référence pour l'année 2018.

Risques et opportunités liés aux effets du changement climatique

Valeo a fait le choix de présenter les effets possibles du changement climatique sur son activité suivant un scénario bas carbone, en lien avec les nouvelles dispositions légales relatives à la communication sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique ⁽³⁾.

Valeo a défini en 2009 une stratégie ayant comme principal objectif de positionner le Groupe sur des technologies visant à réduire les émissions de CO₂ et à favoriser la mobilité autonome et connectée (cf. Rapport intégré, section « Stratégie », paragraphe « Les trois révolutions de l'automobile, nouvelles opportunités de croissance pour Valeo », page 14). Ce choix stratégique tend à faire bénéficier le Groupe des opportunités qu'offre une pénétration massive dans le marché des technologies favorisant une mobilité décarbonée.

Dans ce scénario, Valeo a identifié trois principaux éléments, qui peuvent aussi se révéler être des risques et/ou 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.

Ce travail d'appréciation fera l'objet d'un approfondissement au cours de l'année 2018, en s'appuyant sur les outils développés par les référentiels méthodologiques internationaux d'appréhension de ce type de risque ⁽⁴⁾, notamment à la suite de la publication des recommandations finales de la *Task Force on climate-related financial disclosure*. Ce groupe de travail international qui rassemble des experts de grands secteurs d'activités, d'organismes bancaires et de notation, a proposé un cadre méthodologique de reporting des risques et opportunités liés au changement climatique, constitué à l'initiative du Conseil de stabilité financière ⁽⁵⁾ (FSB – *Financial Stability Board*).

(1) 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.

(2) Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

(3) Article L. 225-100-1 du Code de Commerce.

(4) On peut mentionner à cet égard, le CDP Climate Change (questionnaire extra-financier évaluant la transparence et la performance du développement durable d'entreprises, d'organisations, etc.), qui a développé une des premières méthodologies de suivi des risques et opportunités liés au changement climatique.

(5) Créé sous forme d'un forum en 1999 à l'initiative du G7, le Conseil de stabilité financière (CSF) a été institutionnalisé par les chefs d'États du G20 lors du sommet de Londres de 2009. Son mandat principal vise à renforcer la coordination internationale des réformes de régulation financière. Dans le cadre de cette mission, le CSF suit la mise en œuvre de ces réformes, notamment par des évaluations mutuelles, promeut la coopération entre autorités et évalue les vulnérabilités du secteur financier, et notamment les vulnérabilités au changement climatique.

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 (cf. Chapitre 2, section 2.1.1, « Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits », page 73).

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 depuis longtemps mis en place 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 les solutions technologiques indispensables en matière d'électrification de la chaîne de traction et de gestion thermique de la batterie (cf. Rapport intégré, section « Stratégie », paragraphe « Les trois révolutions de l'automobile, nouvelles opportunités de croissance pour Valeo », page 14). Ainsi, plus de 50 % du chiffre d'affaires première monte de Valeo réalisé en 2017 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, l'intérêt des consommateurs et l'évolution des réglementations pour réduire les émissions de CO₂, font naître une demande plus importante pour de nouveaux types de véhicules (hybrides, électriques, etc.) et de nouvelles formes d'utilisation des véhicules (mobilité partagée, à la demande, etc.).

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).

Cette stratégie a conduit notamment au développement et à la mise sur le marché progressive de solutions innovantes décarbonées comme par exemple le système *mild-hybrid* 48V pour véhicule électrique léger (cf. section 4.2.2 du présent chapitre, « Système de propulsion 48V pour véhicule électrique léger », pages 187 à 188) et la technologie électrique haute tension dans le cadre de la coentreprise Valeo-Siemens.

Par ailleurs, les Directions Projets et R&D assurent un suivi constant de la capacité d'innovation du Groupe en la matière.

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 2.1.1, « Risques environnementaux ou accidentels », page 78.

4.1.4 La politique de développement durable intégrée dans l'activité du Groupe RFA

La politique générale de développement durable

La démarche de développement durable de Valeo s'appuie sur :

- les 5 Axes Valeo ;
- le Code d'éthique ;
- le Code de conduite des partenaires de Valeo.

S'appuyant sur ces engagements, la politique de développement durable de Valeo est articulée autour des quatre axes clés suivants, dont les réalisations sont détaillées dans le présent chapitre :

- l'innovation ;
- l'éco-efficacité environnementale des solutions et des produits ;
- les collaborateurs ;
- l'engagement sociétal.

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 :

- la prévention et la gestion des déchets au titre des actions spécifiques en matière de recyclage des déchets liés au processus de production (cf. section 4.3.3 du présent chapitre, « Rejets et Déchets », pages 211 à 215), ou de réutilisation des matériaux d'emballages (cf. section 4.3.4 du présent chapitre, « Emballage », pages 216 à 217), 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 », page 189). Le Groupe étant exclusivement dédié à la conception, la fabrication et la vente de pièces automobiles, la lutte contre le gaspillage alimentaire n'est pas détaillée par Valeo dans ses actions environnementales et sociétales ;
- l'utilisation durable des ressources, avec des politiques et des plans d'action en matière de :
 - consommation d'eau et approvisionnement en eau (cf. section 4.3.5 du présent chapitre, « Eau », pages 217 à 219),
 - consommation de matières premières et amélioration de l'efficacité dans leur utilisation (cf. section 4.2.3 du présent chapitre, « Ressources, matériaux et éco-conception », page 189 à 192),
 - consommation d'énergie et accroissement de l'efficacité énergétique et du recours aux énergies renouvelables (cf. section 4.3.2 du présent chapitre, « Réduire la consommation d'énergie », pages 207 à 209).

Vers une mesure de la performance globale du développement durable du Groupe

Valeo a mis en place des outils pour mesurer sa performance du Groupe en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, ainsi qu'en matière de respect du droit de la concurrence et de la lutte contre la corruption dans la conduite des affaires.

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 les principaux objectifs et indicateurs clés de performance.

Les objectifs fixés, qui correspondent aux priorités du Groupe, ont été formalisés dans le cadre d'une démarche collaborative en lien avec les directions concernées et en cohérence avec les résultats de l'analyse de matérialité.

(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	ENJEUX	INDICATEURS CLÉS	UNITÉ	RÉSULTATS 2015	RÉSULTATS 2016	RÉSULTATS 2017	CIBLES (2020)
 INNOVATION	Solutions de mobilité décarbonée / Véhicule autonome et connecté	- Part des prises de commandes issue de produits innovants ⁽¹⁾ - Part des produits contribuant à la réduction des émissions de CO₂ (en % du chiffre d'affaires)	% des prises de commandes % du chiffre d'affaires	37 % N/A	50 % 50 %	50 % 50 %	> 40 % N/A
	Énergie et sobriété carbone de la production	- Consommation énergétique (rapportée au chiffre d'affaires) - Émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) rapportées au chiffre d'affaires - Certification ISO 50001 (management de l'énergie) des sites	- MWh/M€ - tCO₂/M€ % de sites	143 56,3 8 %	137 (- 4 % ⁽²⁾) 56,6 (+ 0,5 % ⁽²⁾) 12 %	134 (- 6 % ⁽²⁾) 55,6 (- 1 % ⁽²⁾) 13 %	132 (- 8 % ⁽²⁾) 51,8 (- 8 % ⁽²⁾) 20 %
 ECO-EFFICACITÉ ENVIRONNEMENTALE	Rejets et déchets	Production de déchets dangereux et non dangereux (rapportée au chiffre d'affaires)	t/M€	16,4	17,0 (+ 4 % ⁽²⁾)	16,6 (+ 1 % ⁽²⁾)	15,6 (- 5 % ⁽²⁾)
	Eau	Consommation d'eau (rapportée au chiffre d'affaires)	m ³ /M€	198	184 (- 7 % ⁽²⁾)	175 (- 12 % ⁽²⁾)	186 (- 6 % ⁽²⁾)
 COLLABORATEURS	Sécurité et conditions de travail	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts (TF1)	Accidents avec arrêts/millions d'heures travaillées	2,4	2,3	2,0	<2
	Attractivité et rétention des talents	Taux de départ volontaire des Ingénieurs et Cadres	% de l'effectif I&C	6,7 %	7,0 %	7,3 %	≤ 7 %
	Promotion et respect des droits fondamentaux	Part des salariés ayant reçu le Code d'Éthique contre décharge et qui ont été formés sur son contenu	% de l'effectif total	N/A	95,0 %	95,0 % ⁽³⁾	100 %
	Promotion de la diversité	Part des femmes dans les recrutements de l'année	% des recrutements de l'année	32,4 %	31,2 %	32,0 %	> 33 %
 ENGAGEMENT SOCIÉTAL	Achats et développement durable	Part des achats de production dont les fournisseurs sont soumis à l'évaluation de leurs pratiques de développement durable au cours de l'année	% du montant d'achats	60 %	63 %	67 %	80 %
	Intégration locale	Organisation d'actions et d'événements par les sites Valeo avec les écoles élémentaires et secondaires de leurs territoires d'implantation	% de sites	N/A	N/A	48 %	80 %

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kapeec.

(2) Variation par rapport à l'année 2015.

(3) 100 % non atteints principalement dû à la phase d'intégration des opérations récentes de croissance externe.

Valeo s'est fixé pour les axes « éco-efficacité environnementale », « collaborateurs » et « engagement sociétal » mentionnés ci-dessus des objectifs quantitatifs pour l'année 2020. Ces derniers ont été formalisés pour la première fois en 2017 pour les axes « collaborateurs » et « engagement sociétal ».

Pour l'axe « innovation », aucune cible n'a été définie par le Groupe pour l'indicateur intitulé « part des produits contribuant à la réduction des émissions de CO₂ dans le chiffre d'affaires du Groupe » (voir

tableau de bord ci-dessus). Ce choix est motivé par la diversification du portefeuille des produits de Valeo en cours, en lien avec la croissance actuelle et à venir des produits issus des deux autres révolutions du monde automobile identifiées par Valeo, que sont la voiture autonome et la mobilité digitale, pour lesquelles la réduction des émissions de CO₂ n'est pas le facteur déterminant (cf. section 4.2.1 du présent chapitre, « De l'analyse des grandes tendances de marché au concept de véhicule de demain », pages 181 à 182).

Plan de vigilance de Valeo

Au cours de l'année 2017, Valeo a élaboré, conformément aux dispositions de la loi sur le devoir de vigilance des entreprises donneuses d'ordre ⁽¹⁾, un plan de vigilance couvrant le champ de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient des relations commerciales établies.

La construction de ce plan de vigilance est le résultat d'une démarche collaborative entre les Directions de Valeo concernées (Direction de la Stratégie et des Affaires Publiques, Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, Direction Juridique, Direction de l'Éthique et de la Conformité, Direction des Achats, Direction Hygiène Sécurité Environnement et Direction des Ressources Humaines), sous la coordination du département du Développement Durable et des Affaires Publiques.

En conformité avec le cadre légal français, Valeo fait état pour l'exercice annuel 2017 de son plan de vigilance dont ⁽²⁾ :

- la cartographie des risques du Groupe et de l'analyse des risques extra-financiers, réalisés en 2017 (cf. *supra*), qui incluent les dispositions de la loi sur le devoir de vigilance (droits de l'Homme et libertés fondamentales, santé et sécurité et atteintes graves à l'environnement) ;
- la procédure d'évaluation de la situation des filiales, des sous-traitants et des fournisseurs ;
- les actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- les mécanismes d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques.

Le compte-rendu de suivi des mesures mises en œuvre et l'évaluation de l'efficacité de ces mesures seront présentés dans le Document de référence 2018.

Identification et définition des risques

Les thématiques du devoir de vigilance ont fait l'objet d'une attention particulière lors des entretiens et des revues d'informations diverses menés dans le cadre du large travail de cartographie des risques extra-financiers réalisé par Valeo pour satisfaire aux dispositions portant sur la transposition de la directive européenne de 2014 ⁽³⁾ relative à la publication d'informations extra-financières. Ce recueil d'informations a permis de mieux cerner et définir des risques, qualifiés en fonction de leur criticité et de leur éventuelle existence antérieurement à la loi sur le devoir de vigilance, dans la cartographie des risques.

Sur la base de cette analyse, Valeo a défini un plan d'action dont le détail figure ci-après (cf. présente section, « Les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves », pages 176 à 177).

Évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants et fournisseurs

Pour les sites Valeo, l'exercice d'identification des risques spécifiques au devoir de vigilance a confirmé l'existence des facteurs de risque qui avaient déjà été identifiés auparavant par le Groupe, et mis sous contrôle de longue date. Cet exercice d'identification n'a pas eu pour conséquence la remise en cause des outils et des critères d'évaluation des filiales déjà existants au sein du Groupe :

- en matière de droits de l'Homme et libertés fondamentales, notamment la lutte contre le harcèlement et les discriminations, le travail des enfants et le travail forcé, les protocoles d'audits intègrent ces thématiques dans les campagnes d'audit interne des sites (pour davantage de précisions sur les mécanismes d'évaluation des risques, cf. section 4.4.3 du présent chapitre, « Promotion et respect des Droits Fondamentaux », pages 232 à 234) ;
- en matière de santé et de sécurité au travail, notamment dans le domaine du respect des conditions minimales de sécurité des personnes et des installations, l'exposition à ces risques des sites Valeo fait l'objet d'audits annuels 5 Axes (cf. section 4.4.1 du présent chapitre, « Sécurité et conditions de travail », pages 222 à 225) ;
- en matière d'atteintes graves à l'environnement, notamment concernant les risques de rejets dans l'air, le sol et l'eau et de gestion des déchets dangereux, les outils de gestion des risques environnementaux des sites assurent une remontée régulière d'informations au Groupe (cf. section 4.3.3 du présent chapitre, « Rejets et déchets », pages 211 à 215).

Pour ce qui concerne les fournisseurs de Valeo, dès la création en 2012 des outils d'évaluation de la performance du développement durable, Valeo a intégré des critères liés aux risques relatifs aux droits de l'Homme, à la santé et à la sécurité au travail et aux atteintes graves à l'environnement. Des outils d'évaluation de ces risques sont également intégrés dans les processus de sélection et d'intégration au panel des fournisseurs de Valeo (cf. section 4.5.3 du présent chapitre, « Application des principes du développement durable dans les processus Achats », pages 243 à 248).

Les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

En complément des évaluations et des audits des sites du Groupe et des fournisseurs de rang 1 de Valeo (cf. *supra*), des outils d'accompagnement et de prévention des atteintes graves ont été mis en place par le Groupe.

Concernant les sites Valeo, de nombreuses actions de prévention sont lancées chaque année, à l'image de la campagne « Safety First » en 2016.

De même, pour les fournisseurs du Groupe, un accompagnement visant à l'amélioration de leur maîtrise des risques relatifs aux droits de l'Homme, à la santé et la sécurité au travail et à l'environnement (et plus globalement au développement durable) a été mis en place avec leur collaboration. Ce travail a été réalisé sur la base de l'exposition de leur filière à certains risques et/ou de leur performance de développement durable, mesurée *via* des évaluations et audits spécifiques (cf. section 4.5.3 du présent chapitre, « Approfondissement de l'évaluation des pratiques de développement durable des fournisseurs », pages 246 à 247).

(1) Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses.

(2) Conformément aux dispositions de l'article 1 de la loi précitée.

(3) Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

Des actions de sensibilisation à la prévention et à l'atténuation des risques sont déployées chaque année, avec un rappel des politiques et des exigences de Valeo en la matière. Des équipes dédiées Achats et Hygiène Sécurité Environnement (HSE) sont mobilisées régulièrement pour proposer des plans d'amélioration aux fournisseurs. Lors des conventions fournisseurs organisées deux fois par an par regroupement de pays, le Directeur Délégué au Développement Durable du Groupe rappelle les exigences du Groupe en la matière et adresse des recommandations et bonnes pratiques en matière de développement durable aux fournisseurs présents (entre 300 et 400 fournisseurs par convention).

Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Afin de rationaliser les canaux d'alerte mis à la disposition des salariés, jusqu'alors scindés en fonction des thématiques, d'en étendre l'accès aux employés des fournisseurs de Valeo et de se conformer à d'autres dispositions légales ⁽¹⁾, Valeo a souhaité les consolider en une seule ligne d'alerte, ouverte à tous, en diverses langues, permettant de recueillir de manière confidentielle l'ensemble des alertes et plaintes.

Le déploiement de cette ligne sera effectif au cours de l'année 2018. (cf. section 4.5.2 du présent chapitre, « Éthique et conformité », pages 240 à 243).

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 2017.

Organisation	Notation
CDP (<i>Carbon Disclosure Project</i>)	A- « Leadership » ⁽²⁾
MSCI ESG Rating	A Classé n° 3 des équipementiers automobile
OEKOM	B-, prime « Industry leader » ⁽²⁾ (classé n° 1 des équipementiers automobile)
RobecoSAM (DJSI)	79/100 « Industry leader » ⁽²⁾ (classé n° 1 des équipementiers automobile)
Sustainalytics	84/100 « Leader » ⁽²⁾

L'initiative *Carbon Disclosure Project* (CDP) ⁽³⁾ a évalué la transparence de la communication et la performance de Valeo en matière d'impact carbone avec la notation A- « Leadership » pour l'année 2017 (sur la base de sa nouvelle méthodologie mise en place en 2016), deuxième niveau le plus haut (sur huit) et supérieure de trois niveaux à la note moyenne des entreprises participantes.

RobecoSAM ⁽³⁾ 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

Par ailleurs, en 2017, 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

du secteur des équipementiers automobile pour la seconde année consécutive, avec une notation de 79 sur 100 en 2017. Ainsi, Valeo figure dans les indices DJSI (Dow Jones Sustainability Index) *World* (Monde) et *Europe*.

L'agence Sustainalytics ⁽³⁾ a attribué une notation de 84 sur 100 en 2017 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.



(1) 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 2.

(2) Statut conféré par l'agence de notation sur l'année.

(3) Pour la description de chaque agence, cf. Glossaire développement durable, page 267.

4.1.5 Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes

Une démarche multipartie prenante

Les relations entre Valeo et ses parties prenantes interviennent tout au long du processus : de la conception (centres de recherche, universités et ingénieurs), à la production (fournisseurs et employés) et à la commercialisation (constructeurs automobile et réseaux de distribution).

Valeo propose une lecture de sa politique de développement durable 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	- Baillleurs/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, etc.)	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) (une 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, etc.)
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, 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.

Les deux premières éditions se sont déroulées en 2015 et 2016. Cette démarche a permis à la filière automobile française (représentée notamment par Valeo, Renault, PSA, Michelin, Plastic Omnium et Delphi France) de dialoguer de manière ouverte sur l'ensemble des thèmes actuels autour de la mobilité automobile (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 a poursuivi le dialogue en plusieurs étapes :

- un atelier lors du Mondial de l'automobile (octobre 2016) ;
- une session préparatoire sur l'un des sites de Valeo ;
- une session plénière en janvier 2017.

L'année 2017 a permis d'acquiescer une meilleure compréhension des attentes des parties prenantes, avec notamment l'introduction de nouvelles thématiques, comme la lutte contre l'obsolescence programmée pour laquelle Valeo a représenté la filière équipementier (hors pneumatiques), ainsi qu'avec l'ouverture de nouveaux forums de discussion, à l'image de la participation à l'évènement Movin'on, ancien Challenge Bibendum, organisé par Michelin à Montréal en 2017.

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 (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 renforcer 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 (cf. section 4.2.4 du présent chapitre, « *European Road Transport Research Advisory Council* (ERTRAC) », page 193) ;

- 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 243 à 248).

Valeo et les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations-Unies

L'action du Groupe en faveur du développement durable s'inscrit en lien avec les objectifs globaux fixés par l'Organisation des Nations Unies connus sous les termes d'Objectifs de Développement Durable (ODD) en faveur de l'éradication de la pauvreté, du développement et de la protection de la planète.

En fonction des pays dans lesquels Valeo est implanté, le Groupe s'engage en faveur :

- **d'une éducation de qualité** (objectif 4), notamment par l'attention qui est portée par le Groupe à la formation des équipes Valeo à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, en 2017, 98 % des collaborateurs de Valeo ont suivi au moins une formation dans l'année (cf. section 4.4.2 « La formation » du présent chapitre, pages 230 à 231) ;
- **de l'égalité des sexes** (objectif 5), en s'appuyant sur le vaste programme de promotion de la diversité hommes-femmes mis en place depuis 2011. En 2017, les femmes représentent 32,9 % de l'effectif total et chaque année les sites Valeo mettent en place des actions de sensibilisation et de soutien au travail des femmes, promouvant notamment l'aménagement des horaires de travail ou l'adaptation des postes (cf. section 4.4.4 « La promotion de la diversité » du présent chapitre, pages 235 à 236) ;
- **du travail décent et de la croissance économique** (objectif 8), par le respect des conventions internationales en faveur du travail décent (cf. section 4.4.3 « Promotion et respect des Droits Fondamentaux » du présent chapitre, pages 232 à 234) ;
- **de l'industrie, de l'innovation et de l'infrastructure** (objectif 9), par ses activités de production de pièces et de systèmes pour l'industrie automobile et de recherche et développement. En 2017, Valeo a déposé plus de 2 000 brevets et a investi plus de 12 % de son chiffre d'affaires première monte en Recherche et Développement (cf. 4.2 « Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations » du présent chapitre, pages 181 à 185) ;

- **de la ville et des communautés durables** (objectif 11), par l'attention que Valeo porte à l'action de ses sites en faveur des territoires dans lesquels il est implanté. Les sites du Groupe organisent à cette fin de nombreux partenariats avec les acteurs locaux, notamment du monde de l'éducation (cf. 4.5.6 « Engagement volontaire du Groupe auprès des pays et des communautés locales » du présent chapitre, pages 250 à 252) ;
- **des mesures relatives à la lutte contre le changement climatique** (objectif 13), qui font l'objet d'un suivi strict depuis de nombreuses années, notamment en matière de réduction de l'empreinte carbone des sites de production et de consommation

d'eau des sites. Valeo a réduit depuis 2009 ses émissions de CO₂ directes et indirectes rapportées au chiffre d'affaires de 7 % (cf. section 4.3 « Gestion et performance environnementale des sites Valeo » du présent chapitre, pages 198 à 219) ;

- **et de la vie terrestre** (objectif 15), par l'engagement de Valeo en faveur du respect de la biodiversité dans les zones environnantes les sites du Groupe. Des mesures spécifiques sont mises en place, en fonction de l'implantation des sites et des besoins. Ces mesures font partie intégrante des certifications environnementales des sites (ISO 14001). En 2017, 95 % des sites sont certifiés ISO 14001 (cf. section 4.3.6 « Biodiversité » du présent chapitre, page 219).

4.1.6 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 253 à 255.

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 des informations extra-financières publiées par les sociétés françaises par un organisme tiers indépendant.

La vérification par l'organisme tiers indépendant s'est déroulée en trois étapes :

- revue des processus de reporting : revue du périmètre, des définitions des indicateurs, des méthodes de calcul, des processus de consolidation et des contrôles effectués ;
- audits de sites 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) ;

- synthèse des observations du vérificateur indépendant 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 2017. Le Rapport figure à la section 4.9 du présent chapitre, « Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion », pages 268 à 270.

En 2017, six sites en Chine, Espagne, France, Pologne ont fait l'objet d'audits. Par ailleurs, deux sites déjà audités en 2016 ont fait l'objet d'un audit de suivi.

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 depuis 2016 de dresser le bilan de son action sur la base des lignes directrices du GRI 4 – *Global Reporting Initiative* – 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 256 à 262.

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 (R&D) 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 effectuées sur les grandes tendances (*Megatrends*). 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 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 multipartite 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. Rapport intégré, section « Tendances », paragraphe « Des réglementations de plus en plus contraignantes visant à réduire la pollution atmosphérique », page 10).

À la suite de ces analyses, Valeo a identifié les trois révolutions suivantes pour l'industrie automobile :

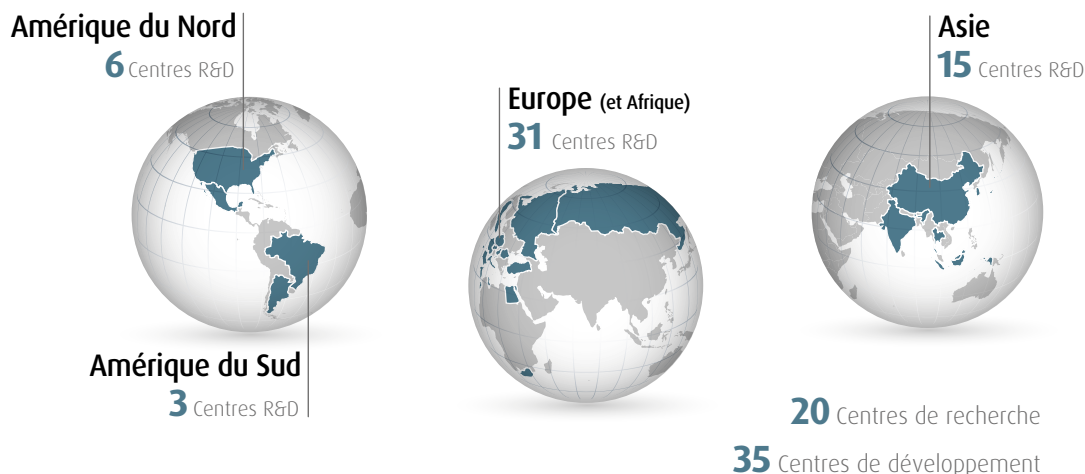
- **l'électrification de la chaîne de traction**, qui s'appuie notamment sur les tendances suivantes :
 - les technologies contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des émissions polluantes sont de plus en plus demandées par les constructeurs afin de se conformer aux futures 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. De plus, partout dans le monde, les villes se positionnent comme de nouveaux régulateurs. Elles adaptent l'infrastructure urbaine et encouragent de nouveaux comportements de mobilité grâce à des réglementations coercitives et des mesures incitatives visant à réduire la pollution sonore et atmosphérique (émissions de CO₂, d'oxydes d'azote (NOx) et de particules fines) ainsi que le nombre d'accidents de la circulation. Les équipementiers automobile, et en particulier les Pôles Systèmes de Propulsion (moteurs à combustion, moteurs électriques et transmissions) et Systèmes Thermiques (thermique habitacle et thermique moteur) de Valeo, ont un rôle capital à jouer auprès des constructeurs pour résoudre ces nouveaux défis et atteindre les objectifs réglementaires. Ainsi, pour l'année 2017, 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), pour les véhicules électriques et hybrides rechargeables, permet d'apporter une contribution significative à la réduction des émissions de CO₂, des NOx et des particules fines, ainsi que la possibilité de se déplacer à zéro émission, avec un impact positif sur la santé publique, 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, connectée 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). À l'instar 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 complète des véhicules (niveaux 4 et 5 d'autonomie),
 - afin d'informer et de rassurer le conducteur en particulier durant les phases de transition entre la conduite automatisée et la conduite manuelle, il est 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 interfaces homme-machine) facilitent également d'autres activités (lecture de mails, etc.) pendant les phases de conduite autonome ;
- **de nouveaux services autour de la mobilité digitale**, qui se traduisent par :
 - la mise en place de plates-formes digitales face aux besoins croissants de mobilité, notamment la mise en relation des usagers et acteurs proposant des services de mobilité plus efficaces, afin d'optimiser notamment le temps de transport, le prix et l'accessibilité ;
 - le développement, notamment en zone urbaine, de nouvelles formes de mobilité, à la fois dans le mode d'utilisation du moyen de transport (mobilité à la demande, service de mobilité, etc.), mais également dans la combinaison des modes de transports (transports en communs, véhicule individuel, vélo, etc.).

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 2017



En identifiant cinq grands types de centres de Recherche et Développement et en favorisant le regroupement de ses activités par projet et par compétence, Valeo s'appuie sur une organisation fonctionnelle et opérationnelle grâce à laquelle chaque centre s'implique et contribue aux objectifs du Groupe :

- les 20 centres de recherche travaillent sur la recherche fondamentale, l'ingénierie avancée et la création de nouveaux standards de produits ;
- les 35 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 ;
- les équipes projet de lancement sont en charge de la phase d'industrialisation des nouveaux produits et les équipes de Recherche et Développement restent en support en cas de besoin spécifique 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 des constructeurs automobile, des 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. Depuis 2016, le Groupe dispose également d'un Centre technique de la mobilité à San Mateo en Californie.

En 2017, les équipes Recherche et Développement de Valeo ont géré 2 800 projets, résultat direct de la forte augmentation des prises de commandes et de la 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 1 895 millions d'euros en 2017, soit près de 12 % 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 31 % par rapport à 2016, passant de 13 700 à 17 900 en 2017. À fin 2017, 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 3 858 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 1 151 Experts (produits et processus de production). Cela correspond à une augmentation 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 2017 ont continué à augmenter par rapport à 2016.

► ÉVOLUTION DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION TECHNIQUE POUR LES TECHNICIENS ET INGÉNIEURS DES FILIÈRES TECHNIQUES ENTRE 2015 ET 2017

	2015	2016	2017	Évolution (2017/2016)
Heures de formation présentielle	161 231	205 208	217 045	+ 5,7 %
Heures de formation <i>e-learning</i> technique	9 902	21 336	51 998	+ 243 %
TOTAL DES HEURES DE FORMATION	171 133	226 544	269 043	+ 118 %

Valeo a intensifié la formation technique de ses techniciens et ingénieurs, passant de 205 208 heures de formation en 2016 à 217 045 heures en 2017, soit une augmentation de 5,7 %. Pour l'année 2017, 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*. 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 et développe des innovations spécifiques pour répondre à la demande de ces nouveaux marchés, tout en prenant en compte les enjeux de développement durable. 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 *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, etc.).

Performance

Indicateurs clés de la performance Recherche et Développement du Groupe

	2015	2016	2017	Évolution (2017/2016)
Effort brut de Recherche et Développement (en % du chiffre d'affaires première monte)	10,4 %	11,1 %	11,8 %	+ 0,7 pt
Frais de Recherche et Développement nets (en % du chiffre d'affaires)	5,5 %	5,8 %	6,1 %	+ 0,3 pt
Effectifs de Recherche et Développement	11 620	13 700	17 900	+ 31 %
Nombre de projets clients gérés	2 500	2 700	2 800	+ 3,7 %
Nombre de projets collaboratifs financés	> 50	> 50	> 50	N/A
Nombre de brevets déposés	1 406	1 840	2 053	+ 11,6 %
Part de l'innovation ⁽¹⁾ dans les prises de commandes	37 %	50 %	50 %	Stable

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

Valeo enregistre une belle performance dans l'ensemble de ses indicateurs de R&D. À partir de l'année 2017, Valeo a fait le choix d'indiquer également l'effort brut de Recherche et Développement dans le tableau ci-dessus, indicateur du niveau d'investissement en la matière réalisé par Valeo.

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 2017, il était composé de 42 000 brevets, dont 2 053 déposés pour de nouvelles inventions au cours de l'année, soit 12 % de plus qu'en 2016. Valeo maintient le statut de premier déposant de brevets en France. Première société française pour le dépôt de brevets auprès de l'Office Européen des Brevets pour la deuxième année consécutive, elle intègre également cette année le Top 20 toutes nationalités confondues.

Récompenses : un PACE Awards en 2017

Valeo s'est vu décerner un PACE (*Premier Automotive Suppliers' Contribution to Excellence*) Award 2017 d'Automotive News pour le système de parking autonome à distance, à l'aide d'un smartphone, Valeo Park4U™ Remote du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite.

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* i-StARS en 2006 et l'avertisseur de sortie de voie (LaneVue™) en 2005.

Faits marquants 2017

En 2017, 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 Francfort (Allemagne). Valeo a également participé à des salons dédiés aux nouvelles technologies et nouveaux acteurs, comme le salon Viva Technology de Paris en juin 2017.

(1) Produit en série depuis moins de trois ans.

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 selon les normes EuroNCAP ⁽¹⁾), ainsi qu'avec les tendances du marché (cf. section 4.2.1 du présent chapitre « De l'analyse des grandes tendances du marché (*Megatrends*) au concept de véhicule de demain »), Valeo conçoit, développe, produit et commercialise des produits et solutions contribuant à la réduction des émissions de CO₂ et à la conduite intuitive. Ses activités sont réparties entre les quatre Pôles du Groupe (cf. Chapitre 1, section 1.4, « Organisation opérationnelle », pages 42 à 59).

Démarche

Les prises de commandes de Valeo ont été constituées de 50 % d'innovations ⁽²⁾ en 2017. On appelle « innovations » les produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans.

Les innovations présentées dans le tableau ci-après font partie de la catégorie des produits innovants en production en 2017, c'est-à-dire en production et vendus à un client constructeur, favorisant une mobilité durable grâce à :

- la réduction de CO₂ ou d'émissions polluantes (dimension environnementale) : en 2017, 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 EN SÉRIE EN 2017 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
Alternateur à courroie 48V 	Hybridation des groupes motopropulseurs traditionnels (essence et diesel) avec un moteur électrique fonctionnant à basse tension (à 48V). 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 celui d'un véhicule hybride disponible sur le marché.	Réduction jusqu'à 5 à 10 % de la consommation de carburant selon les applications et les cycles de mesure. Mode 100 % électrique sur de courtes distances et/ou dans les embouteillages urbains.	
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 motopropulseurs (essence et diesel). Couplé à un système <i>micro-</i> 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 plus basse, avec des variations mieux contrôlées.	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) EuroNCAP 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, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

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 via son smartphone.	Réduction de la congestion.	Aide au parking. Détection des obstacles. Fonction de parking automatisée.

L'année 2017 est également marquée par la première année d'existence de la coentreprise entre Valeo et Siemens consacrée aux systèmes de propulsion haute tension des véhicules routiers. Finalisée en décembre 2016, cette coentreprise a donné naissance à un leader mondial qui propose une gamme de composants et de systèmes électriques haute tension innovants et abordables. Le portefeuille des offres comprend ainsi des moteurs électriques, des prolongateurs d'autonomie, des chargeurs embarqués, des onduleurs et convertisseurs DC/DC, pour tout type de véhicules électriques routiers, hybrides, hybrides rechargeables et électriques.

Réalisations

Les produits et systèmes détaillés ci-après ont fait l'objet d'une première présentation publique au cours de l'année 2017 ou en janvier 2018. Ils font l'objet actuellement de discussions avec des clients du Groupe pour des démarrages en série dans les prochaines années.

Valeo XtraVue

Valeo a développé un système innovant permettant de proposer au conducteur d'un véhicule d'avoir une vue précise sur son environnement extérieur allant au-delà de son champ de vision naturel et des obstacles qui peuvent s'y trouver.

Au moyen d'une antenne télématique installée sur la voiture – combinée au scanner laser – et du système de caméra de vision de Valeo, combiné à un flux vidéo de caméras d'autres véhicules connectés et de caméras disposées sur les infrastructures routières,

l'innovation Valeo XtraVue fusionne ces données pour les restituer en une vue simple et améliorée. Cette intégration de données extérieures se fait en utilisant les réseaux publics déjà existants 4G et V2V (*Vehicle-to-Vehicle*).

Désormais capable de voir à travers les obstacles devant le véhicule, disposant d'une vision accrue et mieux informé, le conducteur peut ainsi procéder à un dépassement de manière sécurisée et en toute tranquillité.

Le système de propulsion 48V pour véhicule électrique léger

Valeo a conçu un prototype de véhicule 100 % électrique fonctionnant à basse tension (48V). À l'heure où pays et grandes métropoles affichent des ambitions toujours plus fortes en matière de réduction des émissions de CO₂, ce système, présenté une première fois lors du CES de Las Vegas, ouvre une nouvelle voie pour le futur de la mobilité urbaine.

Véhicule électrique deux places, pouvant atteindre une vitesse maximale de 100 km/h et une autonomie de 100 km et être rechargé sur n'importe quelle borne électrique, ce démonstrateur technologique est parfaitement dimensionné et adapté à la mobilité en ville, où les trajets sont courts et les vitesses réduites. Cette solution est plus économique (20 % moins chère) qu'une solution tout électrique fonctionnant à haute tension, car ne nécessitant pas certains composants et systèmes obligatoires garantissant la sécurité des usagers des véhicules à haute tension. Le coût d'un petit véhicule 48V 100 % électrique est estimé à 7 500 euros.

Ce prototype est le premier véhicule au monde intégralement propulsé par des technologies Valeo (hors batterie). Jusqu'alors, Valeo concevait tous les composants nécessaires au fonctionnement du moteur et de la chaîne de traction, mais pas le moteur lui-même. S'appuyant sur son expertise du 48V pour des applications hybrides, Valeo est parvenu à développer une solution complète et inédite pour véhicule 100 % électrique basée exclusivement sur la technologie 48V, s'ouvrant ainsi à de nouvelles perspectives.

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.

Valeo Nebulizer

Valeo a présenté en 2017, lors du Salon de Francfort, et en 2018, à l'occasion du CES, un système de climatisation innovant pour les passagers situés à l'arrière du véhicule. Ce système, qui fonctionne sur le principe d'un brumisateur d'eau, diffuse de la fraîcheur, afin d'apporter confort et climatisation à effet rapide.

S'appuyant sur une consommation réduite en eau et sur une vaporisation fine de l'eau pour les passagers, ce système permet en moins de trois minutes une réduction de la température de 3 °C et une ré-humidification de l'air de plus de 15 %, afin de revenir à un niveau de confort naturel.

Afin de garantir la qualité de l'air dans l'habitacle, ce système intègre un filtre à microparticules pour éviter la vaporisation de bactéries dans l'air, qui a pour objectif d'en retenir 99,9 % lors du passage du filtre.

ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES À L'USAGE DES PRODUITS VALEO (SCOPE 3) ⁽¹⁾

Conformément aux nouvelles demandes d'identification et de publication des volumes d'émissions indirectes de CO₂ liées à l'activité de Valeo ⁽²⁾, le Groupe a entrepris, au cours de l'année 2017, un vaste travail de définition et de construction d'une méthodologie de calcul des émissions liées à l'utilisation des produits (aucune méthodologie sectorielle ne faisant référence à ce jour) :

- face à l'absence de référentiel établi et à la diversité des produits Valeo dans leur usage, variable selon les choix des constructeurs automobile, et pour lesquels Valeo ne dispose que d'une information partielle, ce travail repose sur une modélisation de l'impact carbone des produits et s'appuie sur des paramètres exposés ci-après ;
- ce travail a bénéficié de conseils scientifiques et techniques d'EMISIA SA, une émanation du laboratoire de thermodynamique appliquée de l'Université de Thessalonique (Grèce) et un acteur reconnu de modélisation des impacts CO₂ des transports en Europe ⁽³⁾.

L'approche de Valeo a été d'évaluer le niveau d'émission de produits représentatifs de la diversité de son portefeuille produits, tout au long de leur phase d'usage, qui correspond le plus souvent à la durée de vie d'un véhicule, et en tenant compte des paramètres suivants :

- des caractéristiques de masse et de consommation électrique des produits ;
- des caractéristiques techniques des véhicules dans lesquels les produits Valeo sont intégrés, en ayant une approche différenciée par segment, et en tenant compte des spécificités d'usage d'un véhicule (roulage, durée de vie des produits) ;
- de la pénétration des technologies Valeo dans le marché et au sein des segments spécifiques considérés ;
- des caractéristiques du marché mondial.

Cette étude a concerné un échantillon représentatif des principales familles de produits du Groupe (systèmes de propulsion, thermiques, d'éclairage et d'essuyage et véhicule connecté et autonome) à l'origine de plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2017.

Valeo estime que l'impact CO₂ des produits sélectionnés et vendus en 2017, dans leur phase d'usage sur l'ensemble de leur durée de vie, est de 108 000 kt eq. CO₂.

(1) Les deux autres postes d'émissions indirectes (dites de scope 3) liés aux produits (c'est-à-dire les émissions liées à l'installation des produits dans les véhicules et au traitement des produits en fin de vie) ne sont pas traités par Valeo, car jugés non significatifs (cf. Section 4.3.2 du présent chapitre, « Réduire les émissions de gaz à effet de serre (scope 3) », page 210).

(2) Art. 173 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

(3) EMISIA est notamment gestionnaire de la base de données européenne TRACCS, issue d'un projet européen financé par la Direction Générale de l'Action pour le Climat de la Commission européenne, DG-CLIMA (TRACCS, pour « Transport data collection supporting the quantitative analysis of measures relating to transport and climate change »).

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 ainsi que sur des outils d'assistance, développés par le Groupe, relatifs au traitement des 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 et emballage ;
- transport et distribution ;
- utilisation et entretien ;
- démontage, recyclage, réemploi, valorisation et 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 trois 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 tenant compte de la recyclabilité et des meilleurs circuits au sein de la chaîne de valeur industrielle.

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 248).

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 % ⁽²⁾ (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 justifier tout écart par rapport aux normes et standards (notamment lors de l'utilisation de matériaux non

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

(2) Le taux de valorisation se définit comme l'addition des taux de recyclage et de valorisation énergétique des produits.

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 (ACV) 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 (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, intégrée à la politique de Recherche et Développement de Valeo et reposant sur une démarche collective, 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 identifier, à comprendre, à apprendre, à mettre en œuvre et à vérifier. C'est un enjeu majeur pour garantir leur bonne application au sein d'un groupe comme Valeo qui compte des collaborateurs de langues et de cultures variées ;
- faire connaître les standards et les diffuser au sein du Groupe. La transmission des savoirs doit notamment permettre la disponibilité des standards au sein de l'unique base de données mondiale (la base PLM ou « Product Lifecycle Management ») et leur apprentissage au sein des différents Instituts Techniques Valeo ;
- s'assurer de la mise en œuvre des standards. Pour ce faire, 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, de les améliorer.

À la fin de l'année 2017, 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.

Règlement REACH

Le Groupe attache également une attention particulière à l'élimination des substances dangereuses de la composition de ses 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 à interdire l'emploi.

REACH concerne près de 30 000 substances sur les 100 000 commercialisées en Europe. Parmi ces substances, 1 500 sont considérées comme dangereuses et font l'objet d'un contrôle de leur utilisation par les autorités européennes. Ainsi, à la fin décembre 2017, 181 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. Par ailleurs, du fait de l'intégration croissante de composants électroniques nécessitant l'usage de nanomatériaux dans ses produits, Valeo suit avec attention le travail accompli par la Commission européenne, notamment *via* la réglementation REACH, en la matière, afin de pouvoir le cas échéant anticiper d'éventuelles substitutions de nanomatériaux et de modifier ses processus d'approvisionnement et d'industrialisation.

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 au sein de chaque Pôle. Ils fixent la liste des substances dangereuses et décident de leur élimination dans les produits et les processus de Valeo. Chaque entité concernée par le règlement REACH ainsi que chaque usine Valeo dispose 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 la 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, 2016 et en 2017. 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.

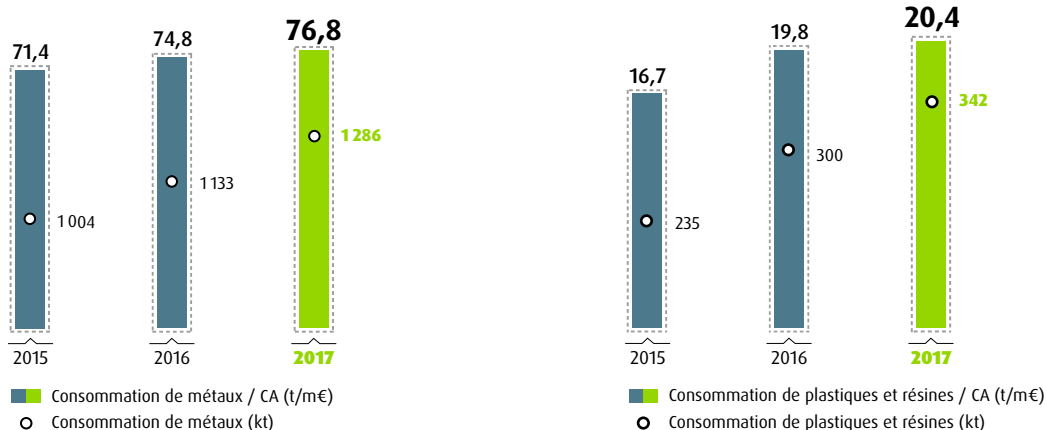
Valeo participe activement aux travaux menés par les associations professionnelles au niveau européen comme au niveau international. Le Groupe suit les recommandations du Guide de l'Industrie Automobile publié par la FIEV (Fédération des industries des équipements pour véhicules). Il participe au groupe 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.

Ce travail permet d'anticiper l'évolution de la réglementation et de modifier en amont le choix des matériaux et des substances.

Valeo a demandé aux fournisseurs auprès desquels le groupe achète entre 1 et 100 tonnes de substances de se conformer au règlement REACH (en ligne avec la méthodologie retenue par l'ACEA et le CLEPA ⁽²⁾). Les vérifications effectuées par Valeo au cours de l'année 2017 ont permis d'établir que le Groupe est en ligne avec toutes les exigences requises, bien avant le délai légal du 31 mai 2018.

Performance

Consommation de matières premières



En 2017, la consommation de métaux (rapportée au chiffre d'affaires) a augmenté de 1 % par rapport à 2016. Dans un contexte de forte croissance du Groupe, cette évolution reste mesurée et s'explique par la légère croissance des volumes de production de produits consommant de métaux.

Cependant, en s'appuyant notamment sur les outils d'éco-conception déployés dans 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 près de 2 % en 2017 (rapportée au chiffre d'affaires) par rapport à 2016. L'usage de ces matériaux a un impact significatif sur la masse des composants et du véhicule.

Consommation de métaux lourds

La consommation de métaux lourds du Groupe a diminué de 50 % par rapport à l'année 2012. Elle s'élève à 7,7 tonnes en 2017. Cette consommation de métaux lourds est exclusivement due à la présence de plomb dans les matériaux de soudure utilisés par certaines activités de Valeo. Soucieux de progressivement supprimer la présence de plomb dans l'élaboration de ses produits, Valeo a

travaillé à l'optimisation de son processus industriel de soudure, afin de réduire la consommation de matériaux utilisés à cet effet. À moyen terme, en fonction de l'évolution des procédés industriels, et de leur validation par le secteur, Valeo vise le remplacement complet du plomb par de l'étain dans les matériaux de soudure.

(1) DiEthylHexyl Phthalate ou phtalate de di-2-éthylhexyle.

(2) Position commune ACEA/CLEPA REACH Registration - 2018 Deadline, du 28 juin 2016.

Consommation de produits chimiques

En 2017, au prix d'un important travail sur son processus industriel, Valeo a mis fin en 2017 à l'usage de solvants chlorés. Ce succès est la suite d'une régulière diminution de leur usage au cours des dernières années.

La consommation de produits cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction (CMR) rapportée au chiffre d'affaires a diminué de 70 % en 2016, en passant de 24,1 kg/m€ en 2016 à 7,2 kg/m€ en 2017, de même qu'en valeur absolue, passant de 365 à 121 tonnes.

Ce résultat est la conséquence d'un large travail de mise à jour des fiches de données sécurité et de l'inventaire de l'usage des CMR par chaque site. Ces mises à jour ont ensuite permis de dégager les axes de travail pour la réduction de l'usage de CMR.

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 10 947 tonnes en 2017.

4.2.4 Une approche partenariale de la Recherche et Développement

Enjeux

Acteur global de la Recherche et Développement (R&D), 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 2017 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 R&D 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. Dans le cadre du programme de recherche dédié à l'interface entre l'homme, la machine et son environnement ainsi qu'à l'automatisation, les deux groupes mettent en commun leurs compétences et leurs savoir-faire. Ce programme de recherche a vocation à associer des instituts de recherche et des universités ainsi que des PME innovantes. En 2017, 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. Pour Valeo, ces travaux conjoints ont vocation à développer des applications civiles pour le véhicule autonome.

L'année 2016 fut ponctuée par de nombreuses acquisitions stratégiques telles que l'acquisition de peiker, dans le domaine de la télématique et la connectivité, l'acquisition de Spheros, leader dans les systèmes thermiques pour bus, l'entrée en 2016 au capital de Navya, société française spécialisée dans le développement de navettes autonomes et la coopération renforcée Valeo-Gemalto en matière de sécurité des clés virtuelles. L'année 2017, quant à elle, fut marquée par la validation par les autorités de la concurrence européenne de l'acquisition de FTE automotive, leader en matière de systèmes d'actionneurs hydrauliques actifs pour transmissions automatiques, un marché stratégique et à forte croissance pour Valeo, compte tenu notamment de l'essor des véhicules hybrides et électriques. L'acquisition de Valeo-Kapec, leader mondial dans le domaine des convertisseurs de couple pour boîtes automatiques et boîtes à transmission continue, a également été finalisée au cours de l'année 2017.

Des partenariats ont également été développés en 2017, comme par exemple celui avec Cisco, pour le développement de la solution « Cyber valet services », qui permet, dans les parkings connectés, un stationnement automatique du véhicule sans conducteur à bord. En matière de télématique, Valeo a noué un partenariat avec Kuantic, concepteur de solutions d'intégration innovantes destinées au marché de la télématique embarquée pour les gestionnaires de flotte et avec Capgemini, avec lequel Valeo propose une solution inédite de mobilité intelligente (Mov'inBlue™) qui permet l'échange de clés virtuelles à l'aide d'un smartphone à destination des flottes de véhicules d'entreprise et des sociétés de location de véhicules.

En matière d'électrification des véhicules, la coentreprise créée entre Valeo et Siemens, dédiée aux systèmes de propulsion électrique haute tension, a enregistré 10 milliards d'euros de prises de commandes à fin février 2018, depuis sa création en décembre 2016. Valeo développe 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 afin de suivre au plus près les grandes tendances du marché et proposer à ses clients les produits les plus adaptés à leurs besoins.

L'année 2017 est marquée par la création de Valeo.ai, premier centre mondial, pour les applications automobiles, consacré à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage profond dans les applications automobile. Grâce à ses liens étroits avec une vaste communauté scientifique et académique, notamment au travers de ses partenariats stratégiques avec des acteurs reconnus tels que l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique) Telecom ParisTech, Mines ParisTech et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), Valeo.ai, basé à Paris, deviendra un acteur incontournable du secteur et contribuera à la transformation continue des modèles de transport et de mobilité.

Afin de renforcer cette stratégie d'innovation partagée avec d'autres acteurs, notamment celles ayant des cycles de recherche différents, Valeo a intégré une dimension de collaboration avec les *start-up*, via divers canaux (simple collaboration, prise de participation ou acquisition). Cette stratégie est soutenue par la présence de Valeo au sein des principaux écosystèmes d'innovation dans le monde (principalement la France, l'Allemagne, la Silicon Valley, Israël et la Chine), et des participations dans des fonds de *venture capital*, tels que Cathay Innovation particulièrement actif dans la baie de San Francisco, en Chine et en France et des outils internes de recherche et analyse de nouvelles *start-up* à haut potentiel. Valeo étudie plus d'un millier de *start-up* par an.

Les *start-up* permettent également d'accompagner Valeo dans la recherche et l'intégration de nouveaux modèles d'affaires, principalement liés à l'entrée de la digitalisation de l'économie dans le monde automobile. Les solutions de mobilité partagée, à la demande, etc. sont aujourd'hui une des fortes compétences de l'écosystème des *start-up* entourant le secteur automobile.

À cet égard, en 2017, Valeo a acquis 100 % du capital de gestigon, *start-up* allemande spécialisée dans les logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitat. Cette acquisition renforce le leadership technologique de Valeo dans le domaine de la conduite automatisée et répond à la nécessité de développer une interface homme-machine (IHM) simple, intuitive et efficace dans un univers de plus en plus connecté. Ces technologies sont un facteur clé de différenciation dans le secteur automobile.

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. 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. Valeo en assure la coprésidence avec le constructeur allemand BMW.

Dans le cadre d'une gouvernance à leadership industriel, le principal objectif d'ERTRAC est d'orienter les acteurs du transport terrestre 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 entre les acteurs industriels, apporteurs de solutions technologiques, et les représentants de la société ou des institutions. Ainsi les feuilles de routes de recherche retenues font l'objet d'une validation plus large ce qui est fortement apprécié par les autorités de la Commission et des États membres.

Cette plate-forme s'articule autour d'organisations publiques et privées (États, associations des villes centrées sur la mobilité, l'environnement et les consommateurs), de Directions Générales de la Commission européenne compétentes, d'industriels (constructeurs, équipementiers) et d'organismes de recherche publics et privés. Cette diversité et qualité des partenaires impliqués font aujourd'hui la qualité des expertises apportées par ERTRAC, notamment via la publication régulière de feuilles de route technologiques à moyen terme sur divers sujets liés à la mobilité automobile. Cette expertise alimente les travaux préparatoires à la définition des programmes-cadres européens. En 2017, la plateforme ERTRAC a continué de donner des avis et conseils sur divers appels à projets du programme cadre Horizon 2020 (FP8) et a commencé à fournir des orientations sur le programme suivant (FP9). Des actualisations sur les feuilles de routes stratégiques ont été apportées dans le domaine du véhicule autonome, dans l'écosystème lié à la mobilité des villes européennes.

Valeo a apporté sa propre contribution sur l'ensemble de ces travaux et a également contribué à la préparation du plus grand événement européen de la recherche sur les transports terrestres (TRA – *Transport Research Arena*) prévu à Vienne en 2018.

(1) Cf. Glossaire de développement durable, page 267.

ARTEMIS European Technology Platform

ARTEMIS European Technology Platform est la plate-forme technologique officielle de la Commission européenne, dédiée à la recherche collaborative en matière de systèmes embarqués et intelligents. Elle rassemble les acteurs industriels de ces thématiques de manière transsectorielle (aéronautique, ferroviaire, spatial, défense, automobile, agroalimentaire, industrie de la santé et pharmaceutique, microélectronique, etc.). Valeo a souhaité prendre part à la gouvernance d'ARTEMIS IA car le groupe souhaite porter des projets collaboratifs européens sur la recherche en électronique et les systèmes embarqués. L'électrification, l'autonomie, la connectivité, les avancées digitales au service de la mobilité mettent en valeur ce tronc commun de recherche que sont les composants et systèmes cyberphysiques et embarqués. ARTEMIS IA et son organe de gouvernance appelé ECSEL JU (*Electronic Components and Systems for European Leadership Joint Undertaking*, regroupant la Commission Européenne et les Etats membres) feront l'objet d'une implication nouvelle pour les équipes de recherche et développement et du développement durable.

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. 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 2017 a été marquée par l'attribution de nombreux projets publics, pour l'ensemble des pôles d'activité du Groupe :

- trois projets soutenus par la Commission européenne (Trustvehicle, Safetrip, Silence) et deux par des financements nationaux (@city en Allemagne et Cocoon en France), en matière d'assistance à la conduite et de connectivité ;
- un projet soutenu par la Commission européenne en matière de systèmes thermiques innovants (*Ghost*) ;
- deux projets soutenus par des financements français en matière de recherche pour des solutions d'hybridation et d'électrification des moteurs (les projets Veloce et Espresso).

Ces projets couvrent les principaux domaines de recherche et d'innovation du Groupe, et impliquent des équipes basées en Allemagne (à Bietigheim, Bad-Rodach et Kronach), en France (à Bobigny, Créteil et La Verrière) et en Irlande (à Tuam).

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.

Projet VELOCE

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 pour le projet VELOCE (Véhicule Électrique Low-Cost Efficace), qui vise à développer une chaîne de traction électrique 48V innovante, modulaire en mesure d'être intégrée à de nombreuses applications et segments de véhicules électriques et hybrides.

Le caractère innovant de ce projet réside dans l'ambition de développer une chaîne de propulsion efficace et à bas coût. D'un point de vue technique, cela s'articule autour de la recherche de puissance maximale combinée à une tension 48V, à une consommation électrique réduite, tout en permettant une autonomie et une vitesse supérieure à 100 km/h pour une application toute électrique. Ce projet a une portée tout à fait intéressante sur les véhicules électriques, de segment A ou B ou pour les véhicules hybrides.

L'un des objectifs de ce projet est de réaliser deux prototypes représentatifs d'applications et de contraintes d'usage différentes :

- un véhicule électrique de type segment A à coût modéré et à usage urbain et périurbain ;
- un nouveau véhicule autonome de transport de passagers six places à usage urbain.

Des partenariats académiques multiforme

Valeo participe à des initiatives multisecteur et met à disposition ses compétences pour 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.

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 2017 en ligne avec les enjeux globaux sur la mobilité identifiés par le Groupe (la réduction des émissions de CO₂ et la conduite intuitive).

En 2017, Valeo a noué un partenariat avec l'université d'Aussig-sur-Elbe en République Tchèque, mobilisant plus de 150 étudiants pour de la recherche en logiciels informatiques servant à de futurs projets portant sur le véhicule autonome. Un des axes de cette collaboration porte notamment sur l'augmentation de la capacité de reconnaissance par les caméras embarquées des véhicules.

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. C'est pour Valeo l'occasion d'approfondir son activité de recherche et d'innovation au plus près des centres académiques, en leur proposant des sujets et axes de réflexion orientés vers 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 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 ;
- deux chaires avec l'université Telecom ParisTech, l'une portant sur le *big data* et l'autre portant sur le véhicule connecté et la cybersécurité, ont été lancées par Valeo et d'autres partenaires technologiques. Cette seconde chaire prévoit notamment de se concentrer sur les enjeux de la cybersécurité en matière de sécurité de fonctionnement des véhicules, de protection des données et des flux ainsi qu'en matière de technologies d'identification des usagers dans les véhicules. Elle vise également à traiter les aspects juridiques et sociétaux de la gestion des données personnelles et des garanties de leur sécurité.

VALEO INNOVATION CHALLENGE

Pour la quatrième année consécutive, Valeo a lancé en 2017 le Valeo Innovation Challenge, destiné aux étudiants de l'enseignement supérieur du monde entier, leur offrant l'opportunité de devenir les acteurs de l'innovation automobile en proposant et développant des solutions audacieuses et révolutionnaires pour l'automobile de 2030. Les étudiants ont pu concourir dans deux catégories, « Innovation technologique » et « Nouveaux modes d'utilisation de la voiture ». Pour la première fois, un professeur pouvait être associé à chaque équipe.

Plus de 1 600 équipes, issues de 80 pays, de 748 universités dont certaines comptant parmi les plus prestigieuses (MIT, Berkeley, HEC, Supélec, Tokyo University, University of British Columbia, etc.) se sont inscrites pour cette édition 2017. Afin de sélectionner les 24 meilleurs projets, 70 Experts de Valeo ainsi que des scientifiques indépendants ont évalué les propositions reçues, en suivant les critères de sélection suivants : le caractère audacieux, innovant et original du projet ; les enjeux et la pertinence du problème traité et la prise en compte des attentes sociétales ; la qualité de présentation du dossier ; la connaissance des éléments techniques associés ; la faisabilité et la réalisation de la maquette.

Après une première évaluation, 24 équipes issues de 13 pays ont été nommées pour la phase de maquettage. 11 équipes ont été retenues dans la catégorie « innovation technologique » et 13 dans la catégorie « idée pour de nouveaux modes d'utilisation de la voiture ». Valeo a attribué 5 000 euros à chacune afin de leur permettre de réaliser un prototype fonctionnel en quatre mois. À l'issue d'une deuxième notation faite par des experts du Groupe et des scientifiques indépendants, Valeo a dévoilé les sept équipes finalistes sélectionnées pour soutenir leur projet à Paris face au jury international.

Le 27 octobre 2017 à Paris, le jury, présidé par Jacques Aschenbroich et composé de personnalités du monde scientifique et de dirigeants de Valeo, a distingué les équipes lauréates :

- l'équipe CLEY de l'Université Autonome de San Luis Potosi (Mexique) a remporté le premier prix de 100 000 euros dans la catégorie « innovation technologique » avec son système permettant, lors des phases de freinage du véhicule, de créer de l'hydrogène qui, mélangé à l'essence, améliore l'efficacité de la combustion du moteur. CLEY se voit en outre proposer de rejoindre un accélérateur de *start-up*, partenaire de Valeo, pour favoriser le développement de son projet ;
- l'équipe FUTUCITY de l'Académie des Beaux-Arts Jan Matejko (Pologne) a remporté le premier prix de 100 000 euros dans la catégorie « idées pour de nouveaux modes d'utilisation de la voiture » avec son projet de véhicule autonome servant à la fois de moyen de transport, de moyen de livraison et de capsule de sommeil. La nuit, les places de stationnement se transformant en lieu de couchage, les véhicules devenant des capsules de sommeil à la demande.

À cette occasion, Jacques Aschenbroich a donné le coup d'envoi de la cinquième édition du « Valeo Innovation Challenge », qui se renouvelle en offrant la possibilité aux étudiants du monde entier de créer leur *start-up* pour poursuivre le développement de l'innovation qu'ils auront présentée dans le cadre du concours.

4.2.5 Sécurité et utilisation des données informatiques

Enjeux

Le système d'information et les données (notamment personnelles) qu'il contient sont des outils importants pour le bon fonctionnement du Groupe. Il s'agit du capital immatériel constitué de la stratégie de R&D, du savoir-faire, de la créativité et des brevets du Groupe qui en résultent. La protection de ces données est 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, notamment le RGPD (Règlement général sur la protection des données).

La sécurité du système d'information est aujourd'hui d'une importance capitale car elle permet d'offrir un bon niveau de garantie d'intégrité des données, de confidentialité, de disponibilité et de traçabilité des traitements informatiques, 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 75).

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 et 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 n'a accès qu'aux informations qui lui sont nécessaires à l'exercice de sa ou ses fonctions dans l'entreprise (ségrégation des accès).

Réalisation de l'année

Pour cela et compte tenu du processus de digitalisation du Groupe, Valeo a achevé en 2017 un vaste plan de sensibilisation de ses employés au problème de la sécurité informatique. Une nouvelle Charte Valeo d'Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et un document intitulé « Politique Valeo de confidentialité, image et médias sociaux » ont été distribués à l'ensemble des employés du Groupe. La politique de sécurité a été revue et complétée dans une logique d'amélioration continue. Les employés connectés au système d'information de Valeo ont également reçu une brochure « Mon livret sur la sécurité informatique » organisée par grande problématique. Cette brochure prodigue des conseils d'utilisation des systèmes informatiques lorsque l'employé est en déplacement, hors site Valeo.

Perspectives

En 2018, Valeo continue d'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 1.6.4, « Automatisation et digitalisation », page 67), et de développer les programmes initiés de la protection de l'information, notamment la protection des réseaux et des moyens confiés aux personnels en situation de mobilité. Un plan de formation sera lancé en 2018 dans tout le Groupe afin de prendre en compte la stratégie définie dans la politique de sécurité révisée en 2017. Par ailleurs, un projet d'amélioration de la détection des incidents de sécurité (de la vulnérabilité à la menace exercée par les attaquants) sera lancé et portera sur les exercices 2018-2019.

LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Afin de s'assurer de la conformité du Groupe au règlement général sur la protection des données personnelles (RGDP) ⁽¹⁾, Valeo a mis en place un comité de pilotage interne visant d'une part à dresser un état des lieux des données personnelles et des processus de traitement associés et d'autre part à s'assurer du déploiement effectif et dans les temps des outils internes permettant de répondre aux exigences du RGDP. Ce travail préparatoire a permis d'accompagner les différents utilisateurs de données personnelles internes (les réseaux Ressources humaines, R&D, Finance, Informatiques, relation clients), afin de leur permettre de s'adapter progressivement aux exigences en la matière ⁽²⁾.

Ces travaux se sont étalés sur l'année 2017.

(1) Règlement n° 2016/679, dit Règlement général sur la protection des données.

(2) Cf. Chapitre 2, section 2.1.1, « Cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information », page 75.

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 Hygiène Sécurité Environnement (HSE). 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'audit 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

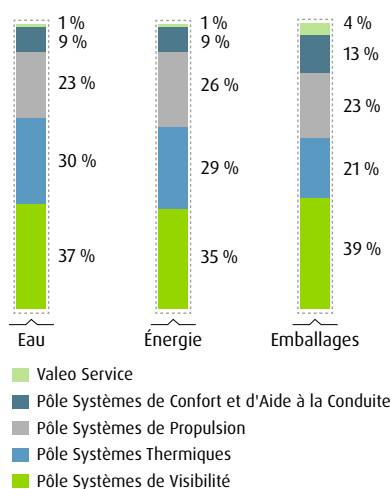
Les activités industrielles des sites du Groupe sont de natures différentes et présentent donc des risques distincts vis-à-vis de l'environnement. En 2017, la Direction HSE, dans le cadre de sa politique de gestion des risques, a actualisé la cartographie des activités industrielles du Groupe et les 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	132	20	30	40	32	10
Assemblage/Montage	116	19	29	37	30	1
Usinage	78	9	24	23	20	2
Injection plastique	56	13	4	17	22	0
Traitement par la chaleur (fours, étuves)	78	10	24	22	21	1
Peinture ou vernis	54	10	12	10	22	0
Soudage	70	9	22	20	18	1
Utilisation d'huiles évanescences (émettrices de COV *)	28	2	7	16	3	0
Dégraissage (nettoyage de surface)	50	5	13	17	15	0
Traitement de surface (modification des propriétés de la surface d'une pièce)	33	1	6	7	19	0

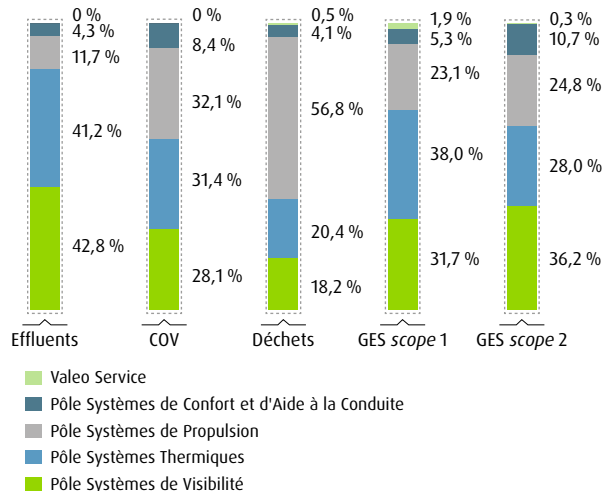
* Cf. Glossaire développement durable, page 267.

Les deux graphiques suivants présentent la répartition des consommations de ressources et des émissions des Pôles et de Valeo Service en 2017 qui reflètent l'analyse de la cartographie industrielle.

► RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS DE RESSOURCES



► RÉPARTITION DES ÉMISSIONS, REJETS ET 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 volatiles, déchets et gaz à effet de serre).

Principaux enjeux environnementaux de Valeo

Les enjeux identifiés lors de l'analyse de matérialité (cf. section 4.1.1 du présent chapitre, « Les enjeux du développement durable », page 170) se répartissent selon les Pôles 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 *	■ Consommation d'énergie ■ Émissions directes et indirectes de GES *	■ Consommation d'énergie ■ Émissions directes et indirectes de GES *	■ Émissions de GES * liées au transport des produits
Rejets et déchets	■ Émissions de COV *	■ Émissions de COV * ■ Gestion des solvants chlorés ■ Production de déchets	■ Gestion des fluides frigorigènes	■ Émissions de COV *	
Transport et Logistique				■ Consommation d'emballages	■ Consommation d'emballages
Eau		■ Consommation d'eau	■ Consommation d'eau	■ Consommation d'eau	
Biodiversité					

* Cf. Glossaire développement durable, page 267.

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 4.1.4 du présent chapitre, « Une reconnaissance de l'engagement de développement durable de Valeo », page 177).

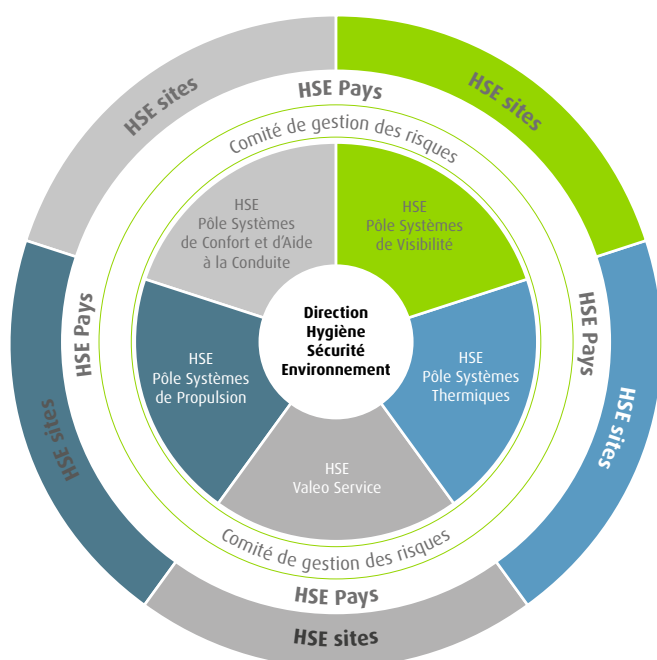
Le Groupe porte une attention particulière à l'évolution de ses notations d'une année sur l'autre dans une optique d'amélioration continue de son reporting environnemental.

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, afin de 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 Hygiène Sécurité Environnement (HSE) rattachée à la Direction Industrielle qui s'appuie sur **une organisation déclinée au sein des Pôles, des pays et des sites** : un réseau de responsables Hygiène Sécurité Environnement est ainsi garant du respect des engagements de la politique environnementale du Groupe et de l'atteinte de ses objectifs.



La **Direction Hygiène Sécurité Environnement (HSE)** élabore et met en place 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, qui doivent être déployées dans l'ensemble de ses sites.

La Direction HSE s'appuie sur un **réseau de responsables Hygiène Sécurité Environnement (HSE)** en lien avec l'organisation matricielle du Groupe.

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 accompagnent, dans une démarche d'amélioration continue, 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 Direction HSE.

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.

En 2017, le Directeur Hygiène Sécurité Environnement (HSE) a mis en place une réunion de réseau mensuelle sur site afin de :

- travailler à l'amélioration des directives opérationnelles ;
- vérifier la bonne compréhension et mise en application des directives actuelles ;
- partager les connaissances des responsables HSE des autres Pôles ;
- obtenir le retour d'expérience direct du site accueillant la réunion.

En 2017, ces réunions se sont également focalisées sur la gestion des ressources et le développement des compétences du réseau HSE. Elles sont aussi l'occasion pour Valeo d'inviter des intervenants internes et externes en fonction de leur domaine d'expertise.

Sous le pilotage du réseau HSE et avec la participation des réseaux Achats et Assurances, l'ensemble des projets industriels (construction de nouvelles usines, extensions, etc.) est passé en revue chaque mois afin de définir les moyens à mettre en place en matière d'environnement, de sécurité des installations et de sûreté.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

Le Groupe utilise différents canaux de communication interne et de formation pour 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. 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 sur les procédures environnementales et le 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 2017, près de 65 102 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 Direction HSE 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 2017, le Groupe a travaillé d'une part à la définition d'un processus de certification pour certains sujets critiques tels que la consignation des machines et d'autre part à la simplification d'outils tels que les *Safety Briefing*.

La Direction HSE 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 crises 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 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 ;
- 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 sites implantés dans les zones exposées à de fortes chutes de neige ou des vents violents font systématiquement réaliser des études de résistance de leur toiture et dans certains cas de travaux de renforcement afin de limiter les risques d'effondrement ;
- 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 nouvelles implantations Valeo sont le plus possible éloignées de sites présentant des potentiels de risques 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 des zones ayant connu ces dernières années des événements naturels exceptionnels, en particulier en Asie et en Amérique. La Direction HSE 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

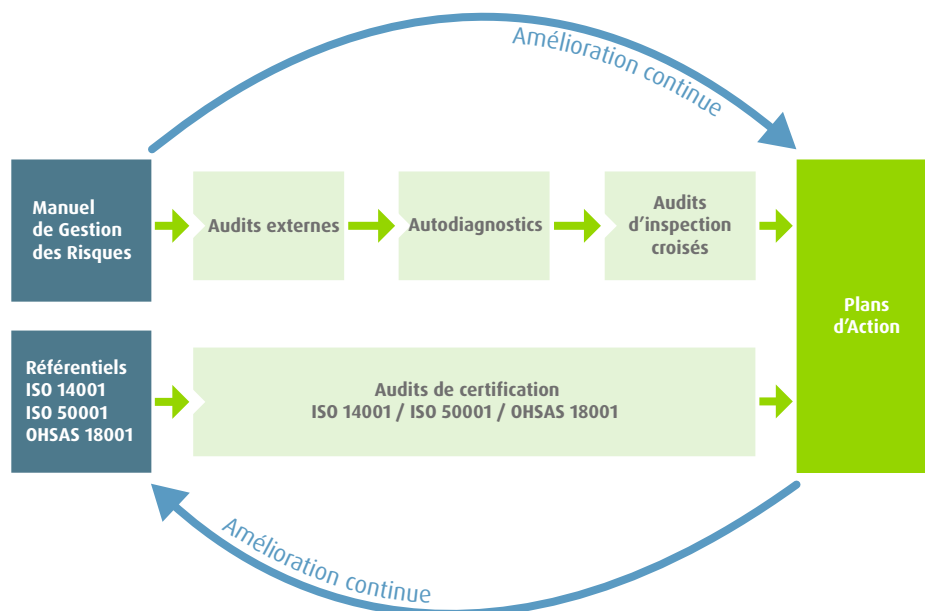
Valeo s'attache à suivre les plaintes relatives à tous les sujets environnementaux qui sont adressées aux sites. En 2017, huit plaintes ont été enregistrées sur l'ensemble du Groupe. Ces plaintes sont relatives à des nuisances sonores et olfactives, ainsi qu'à des rejets liquides. Les sites concernés sont chargés de mettre en œuvre les plans d'action adéquats.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

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 autodiagnosics et des audits d'inspection croisés effectués par les responsables HSE des sites.



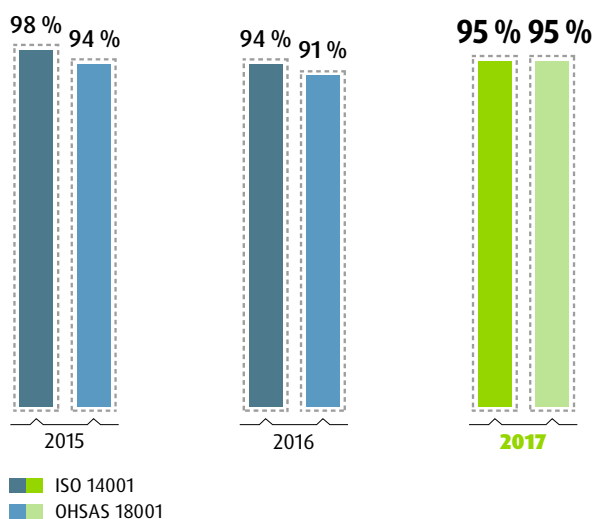
Les audits de certification ISO 14001, ISO 50001 et OHSAS 18001

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 2017, 95 % des sites ont obtenu la certification ISO 14001 et OHSAS 18001.

► 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.

En 2017, plusieurs sites déjà certifiés ISO 14001 ont obtenu la certification OHSAS 18001 :

- Ibaraki (Pôle Systèmes de Confort et d'Assistance à la Conduite, Japon) ;
- Jonan (Pôle Systèmes de Confort et d'Assistance à la Conduite, Japon) ;
- Akita (Pôle Systèmes de Confort et d'Assistance à la Conduite, Japon) ;
- Shenyang (Pôle Systèmes de Propulsion, Chine).

Certification ISO 50001

Ce nouveau standard publié en 2011 nécessite une forte implication des sites qui s'engagent à mettre en place des moyens organisationnels et techniques afin de réduire leurs consommations d'énergie de manière durable.

Dans le cadre des objectifs d'amélioration de sa performance environnementale 2016-2020, Valeo a défini un objectif à fin 2020 visant à ce que 20 % de ses sites obtiennent la certification ISO 50001 relative au management de l'énergie.

En 2017, trois sites supplémentaires ont obtenu la certification ISO 50001 :

- Limoges (Pôle Systèmes de Propulsion, France) ;
- Pianezza (Pôle Systèmes de Visibilité, Italie) ;
- Sens (Pôle Systèmes de Visibilité, France).

Ce qui porte à 13 % la proportion de sites Valeo certifiés ISO 50001 à fin 2017 (par rapport à 8 % en 2015).

Des audits externes à l'échelle mondiale

À l'initiative de la Direction HSE, 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 Direction HSE 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 Direction HSE.

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 Direction HSE 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.

Des autodiagnostic

En complément des audits externes, un outil d'autodiagnostic 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 Direction HSE d'avoir une vision globale du degré de déploiement opérationnel des directives.

En 2018, le Groupe souhaite vérifier la concordance entre les résultats des audits externes et ceux de l'autodiagnostic. Sur la base d'un échantillonnage, les auditeurs se prononceront sur la précision avec laquelle cet outil est renseigné. En cas d'écart entre l'autodiagnostic et l'audit externe, la fréquence des audits sera ramenée à une fois par an.

Des audits d'inspection croisés

Dans le cadre de la coordination HSE au sein d'un même pays, les audits croisés sont effectués entre sites afin 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 et des bonnes pratiques.

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 de mesurer régulièrement la performance environnementale des sites du Groupe et atteindre les objectifs fixés par le Groupe. 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 démarche consiste notamment à demander aux sites de documenter les variations significatives 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.

En 2017, la Direction HSE du Groupe a développé un nouvel outil de reporting qui d'une part facilitera le renseignement et le suivi des indicateurs par les sites et d'autre part intégrera des outils de consolidation et d'analyse. Ce nouveau logiciel sera utilisé pour le reporting 2018.

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, « Méthodologies du reporting environnemental », pages 253 à 254.

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) ;

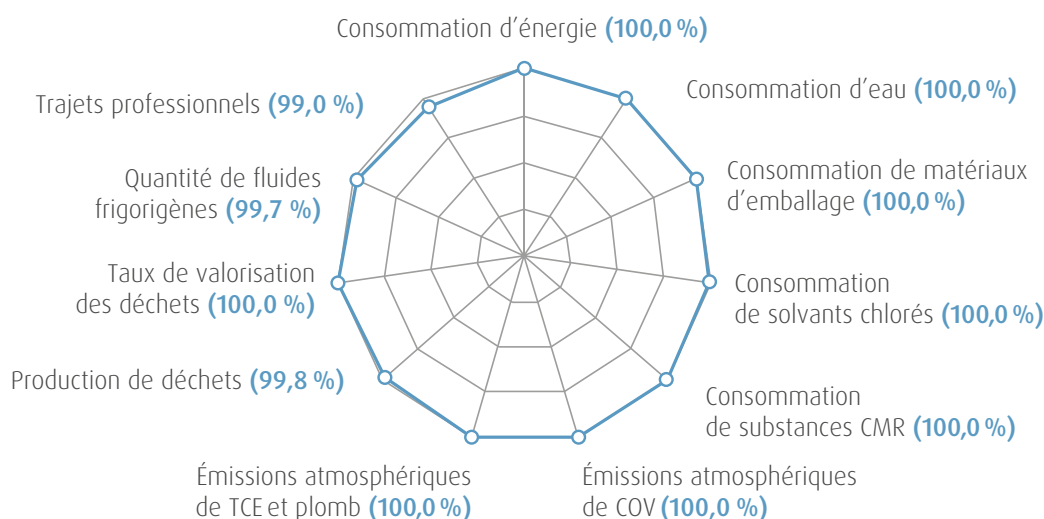
- en dernier lieu, le vérificateur indépendant a effectué une synthèse des observations sous la forme d'un Rapport d'assurance modérée comprenant une attestation sur la présence et un avis sur la sincérité des informations présentes dans le Rapport de gestion au titre de l'exercice 2017. Le Rapport figure 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 268 à 270.

En 2017, six sites ont fait l'objet d'audit en Chine, Espagne, France et en Pologne. Par ailleurs, deux sites déjà audités en 2016 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 2017 est de bon niveau avec pour objectif d'atteindre 100 % sur chacun des indicateurs.

► TAUX DE RÉPONSE POUR LES PRINCIPAUX INDICATEURS EN 2017



Réalisations

Afin de répondre aux enjeux d'amélioration continue de sa politique de développement durable, la Direction HSE établit des objectifs d'amélioration de la performance environnementale. L'année 2017 est la deuxième année du 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 2017	Variations 2015/2017
Utilisation durable des ressources						
Consommation d'eau	m ³ /M€	- 6 %	198	184	175	- 12 %
Consommation énergétique	MWh/M€	- 8 %	143	137	134	- 6 %
Production de déchets						
Production de déchets dangereux et non dangereux	t/M€	- 5 %	16,4	17,0	16,6	1 %
Sobriété carbone						
Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) *	tCO ₂ /M€	- 8 %	56,3	56,6	55,6	- 1 %
Systèmes de management						
Certification ISO 50001 (management de l'énergie)	% de sites	20 %	8 %	12 %	13 %	+ 5 pts

* Cf. section 4.3.2 du présent chapitre, « Réduire les émissions de gaz à effet de serre », pages 209 à 211 pour la description du périmètre couvert par l'objectif.

Valeo a maintenu ses investissements dans la réduction de consommation d'eau. Cela se traduit par une réduction de la consommation totale d'eau rapportée au chiffre d'affaires de - 5 % par rapport à l'année 2016 soit - 12 % par rapport à la valeur de référence fixée en 2015.

La consommation énergétique rapportée au chiffre d'affaires a été réduite de 2 % par rapport à la valeur de 2016, soit - 6 % par rapport à la valeur de référence fixée en 2015.

En 2017, la quantité totale de déchets produits rapportée au chiffre d'affaires a été réduite de 2 % par rapport à 2016. Pour atteindre son objectif, Valeo a décidé de multiplier les efforts de synergie entre les Directions des Achats, Industrielle et R&D avec comme perspective :

- de poursuivre la réduction de la consommation de matière ;

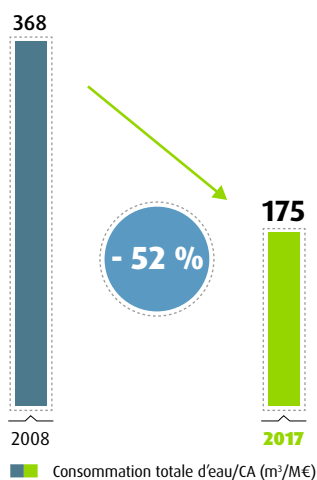
- d'améliorer le temps de mise au point en phase de lancement de nouveaux projets (produits et processus) ;
- de mettre en place un suivi mensuel des principaux producteurs de déchets. À titre d'exemple, les usines de Valeo situées à Taegu (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud) et celle de San Luis Potosi (Pôle Systèmes de Propulsion, Mexique) représentent à elles seules 22 % de la quantité totale de déchets du Groupe.

Les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre rapportées au chiffre d'affaires ont diminué de 2 % par rapport à 2016, soit - 1 % par rapport à la valeur de référence fixée en 2015.

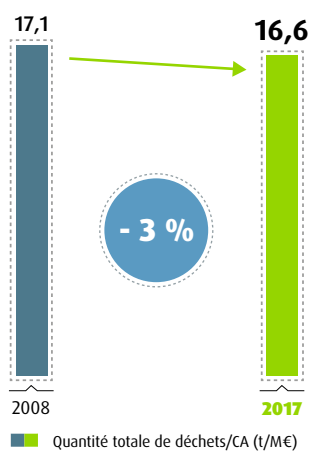
Conformément à ses engagements, le Groupe a poursuivi son objectif de certification ISO 50001 du management de l'énergie de ses sites pour atteindre 13 % de sites certifiés ISO 50001 à fin 2017.

Bilan de la performance 2008-2017

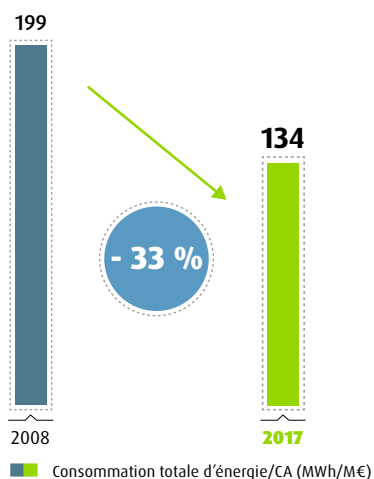
► CONSOMMATION D'EAU



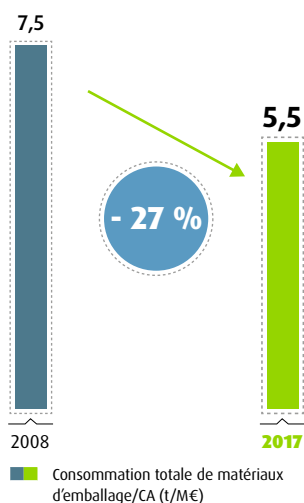
► PRODUCTION DE DÉCHETS



► 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 significative ses consommations d'eau (- 52 %), d'énergie (- 33 %) et d'emballages (- 27 %) rapportées au chiffre d'affaires. La production de déchets rapportée au chiffre d'affaires a quant à elle diminué de 3 % depuis 2008.

Valeo a réduit depuis 2009 ses émissions de CO₂ directes et indirectes rapportées au chiffre d'affaires de 7 %.

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 2017 à 19 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 1,1 million d'euros.

En 2017, Valeo a investi 5,7 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 2017, aucun site du Groupe n'a fait l'objet de sanction administrative significative.

Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Le montant global des provisions environnementales au 31 décembre 2017 au titre de la remise en état des sites ou liées à l'environnement est de 15,5 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

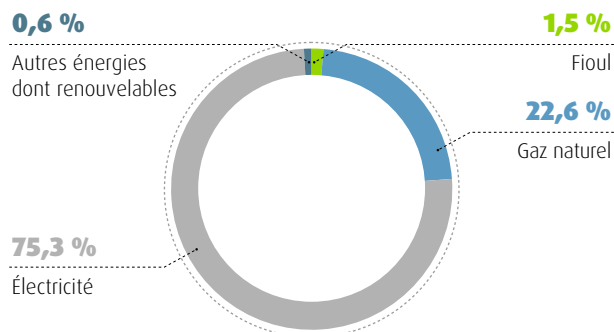
Enjeux

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 du Groupe.

► RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉNERGIE EN 2017



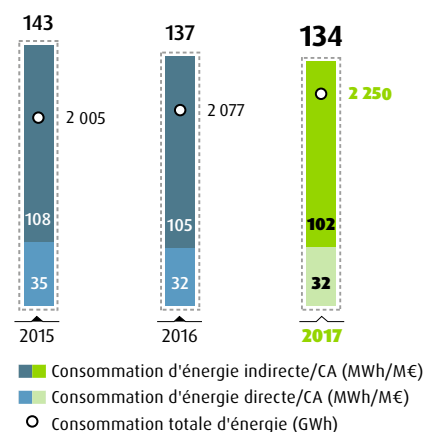
Démarche

Valeo s'efforce de réduire sa consommation d'énergie par la mise en place d'actions telles que décrites en exemple dans les « Réalisations de l'année 2017 » ci-après.

Performance

La consommation totale d'énergie rapportée au chiffre d'affaires est en diminution de 2,2 % par rapport à 2016. Ce calcul intègre, en 2017, 12 sites supplémentaires.

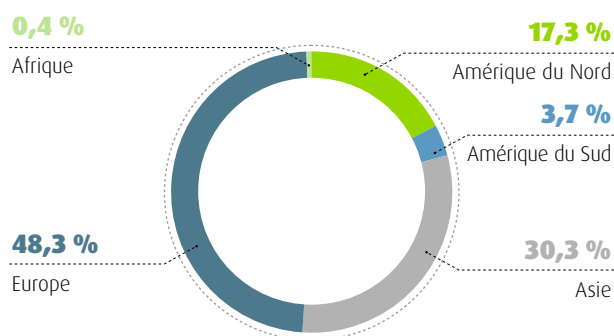
► CONSOMMATION D'ÉNERGIE TOTALE, DIRECTE ET INDIRECTE EN 2017



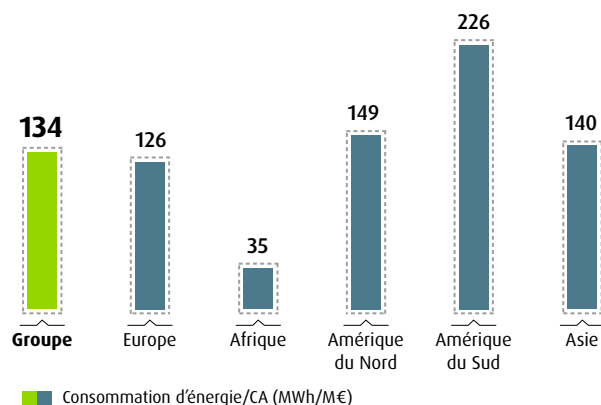
Analyse de la répartition géographique des consommations d'énergie

Les sites en Europe, en Asie et en Amérique du Nord représentent 96 % de la consommation totale d'énergie. Cette répartition a très peu évolué entre 2016 et 2017.

► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE EN 2017



► CONSOMMATION D'ÉNERGIE RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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. À l'exception de l'Asie qui passe de 136 kWh/k€ à 140 kWh/k€, les ratios de consommations d'énergie rapportées au chiffre d'affaires ont été améliorés dans toutes les zones géographiques, ce qui se traduit également par une amélioration globale du Groupe qui passe de 137 kWh/k€ à 134 kWh/k€.

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 2,2 % entre 2016 et 2017.

Ces résultats ont été obtenus grâce aux nombreuses initiatives individuelles des sites (classement ci-après basés sur le nombre d'initiatives dans le Groupe), 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. Les sites procèdent généralement à ce remplacement par étapes successives sur plusieurs années. En 2017, 45 sites déclarent avoir commencé ou poursuivi cette action ;

- **l'optimisation des systèmes d'éclairage ou de climatisation** par la mise en place de **dispositifs d'automatisation** tels que les minuteurs, les détecteurs de mouvements ou autres systèmes plus complexes comme en 2017 à Meslin-l'Évêque (Pôle Systèmes de Visibilité, Belgique) où le site a installé des capteurs de température dans chaque partie de l'usine et développer un programme permettant de déclencher automatiquement la chaudière de l'usine ;
- 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 de Bursa (Pôle Systèmes de Propulsion, Turquie), Czechowice (Pôle Systèmes de Propulsion, Pologne) et Jingzhou (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) ont lancé cette action en 2017 ;
- **l'optimisation des systèmes d'air comprimé** par des moyens tels que la réduction de la pression dans les réseaux d'air, la mise en place d'une organisation pour l'allumage et l'extinction des compresseurs alimentant le réseau d'air comprimé, la détection de fuites ou encore le remplacement de compresseurs anciens trop énergivores. On peut citer par exemple les sites d'Akita (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Japon), de La Suze (Pôle Systèmes Thermiques, France), Chrzanow (Pôle Systèmes de Visibilité, Pologne) et Seymour (Pôle Systèmes de Visibilité, États-Unis) qui ont réalisé des actions sur ces équipements cette année ;
- le remplacement de moteurs à vitesses constantes par des **moteurs à vitesses variables** moins consommateurs d'énergie. Les sites de Bursa (Pôle Systèmes de Propulsion, Turquie), Châtellerauld (Pôle Systèmes de Visibilité, France), Chennai (Pôle Systèmes de Visibilité, Inde), et Kyongju (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud) ;
- **l'isolation des bâtiments** : les sites d'Abbeville (Pôle Systèmes de Propulsion, France), Châtellerauld (Pôle Systèmes de Visibilité, France), Czechowice (Pôle Systèmes de Propulsion, Pologne) et Issoire (Pôle Systèmes de Visibilité, France) ont lancé de tels chantiers en 2017 ;
- la mise en place de **dispositifs d'isolation** sur des machines nécessitant d'être maintenues en température telles que les presses d'injection ou les circuits d'eau de refroidissement : l'isolation des parties chaudes ou froides permet de réduire la déperdition de chaleur ou de froid et donc la consommation d'énergie nécessaire pour les chauffer ou les refroidir. Cette action a été mise en place en 2017 à Martos (Pôle Systèmes de Visibilité, Espagne) et Sainte-Florine (Pôle Systèmes de Propulsion, France), deux sites certifiés ISO 50001 souhaitant aller plus loin dans la réduction de leur consommation d'énergie ;
- 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 2017, 71 sites déclarent avoir engagé de nouvelles actions d'efficacité énergétique au cours de l'année. L'ensemble des sites estime avoir réalisé des économies globales d'énergie en 2017 à hauteur de près de 2,5 % de la consommation totale du Groupe de l'année 2017, soit environ 54 GWh.

Valeo a poursuivi en 2017 le déploiement de la norme ISO 50001 relative aux systèmes de management de l'énergie : à fin 2017, 17 sites, soit 13 % des sites, ont d'ores et déjà obtenu cette certification.

Perspectives

Sur la base de la cartographie réalisée en 2017 de toutes les initiatives déjà mises en place dans chaque site, Valeo se focalisera en 2018 sur les sites n'ayant pas encore engagé d'actions afin de les inciter à mettre en place une démarche de réduction de leurs consommations d'énergie.

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 2017, les postes d'émissions, liés aux opérations de Valeo (hors utilisation des produits) 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 a choisi de focaliser ses efforts sur ses émissions directes (scope 1) et indirectes liées à la consommation d'énergie (scope 2) pour lesquelles les sites mettent en place des initiatives de réduction de leurs consommations d'énergie.

Performance

Scope 1

Les émissions directes de GES rapportées au chiffre d'affaires augmentent de 3 % entre 2016 et 2017.

Émissions directes de GES (kt eq. CO ₂) – Postes d'émissions	2015	2016	2017
Émissions liées à la combustion de gaz et de fioul sur les sites (kt eq. CO ₂)	118,0	119,3	132,8
Émissions directes des procédés hors énergie (kt eq. CO ₂)	1,9	2,8	7,4
Émissions de la flotte de véhicules Valeo (kt eq. CO ₂)	7,4	8,9	10,4
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes) (kt eq. CO ₂)	14,5	14,9	16,3
TOTAL DES ÉMISSIONS DIRECTES (kt eq. CO₂)	141,8	145,8	166,9
TOTAL DES ÉMISSIONS DIRECTES/CA (t eq. CO₂/M€)	10,1	9,6	9,9

Scope 2

Les émissions indirectes de GES rapportées au chiffre d'affaires sont en diminution de 3 % entre 2016 et 2017.

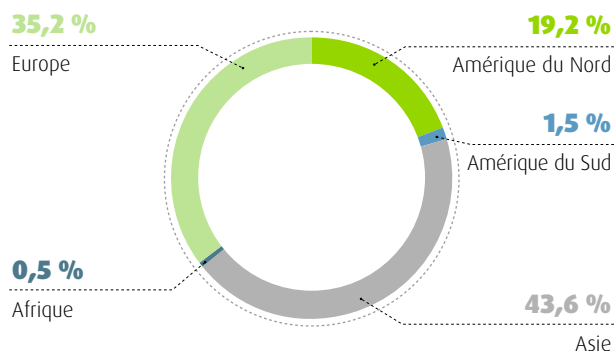
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité ⁽¹⁾ et aux autres énergies telles que la vapeur, l'air comprimé, etc.	2015	2016	2017
TOTAL DES ÉMISSIONS INDIRECTES (kt eq. CO₂)	649,8 ⁽²⁾	710,9	763,9
TOTAL DES ÉMISSIONS INDIRECTES/CA (t eq. CO₂/M€)	46,20 ⁽²⁾	46,97	45,60

(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.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES (SCOPES 1 ET 2) DE GAZ À EFFET DE SERRE ASSOCIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU GROUPE EN 2017



Le graphique ci-contre 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 graphique avec celui de la répartition géographique de la consommation totale d'énergie (cf. présente section, « Analyse de la répartition géographique des consommations d'énergie », page 208) montre que si les sites européens de Valeo consomment environ 48 % de l'énergie totale du Groupe, les émissions de GES associées représentent environ 35 % du total du Groupe. À l'inverse, les sites situés en Asie consomment 30 % de l'énergie totale du Groupe mais émettent près de 44 % 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 2017 une estimation de tous ses autres postes d'émissions indirectes (scope 3) liées à son activité.

Les émissions indirectes de GES (scope 3) liées aux opérations de Valeo et considérées comme significatives 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 (cf. section 4.2.2 du présent chapitre, « Émissions de CO₂ liées à l'usage des produits Valeo (scope 3) », page 188).

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	2015	2016	2017
Émissions dues à la production des principaux matériaux entrant dans les procédés industriels dont :	5 614	6 904 *	7 770
Matériaux (métaux)	3 416	4 274 *	4 817
Matériaux (autres)	2 198	2 630 *	2 953
Émissions liées à la logistique amont :	237	223	296
Logistique Route/Rail/Mer	174	106	164
Logistique Air/Express	63	117	132
Émissions liées aux déplacements professionnels dont :	139	169	195
Trajets domicile-travail	108	136	153
Trajets professionnels	31	33	42
TOTAL DES AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES (kt eq. CO₂)	5 990	7 296	8 261
TOTAL DES AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES/CA (t eq. CO₂/M€)	426	482	493

* 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 2,3 % entre 2016 et 2017.

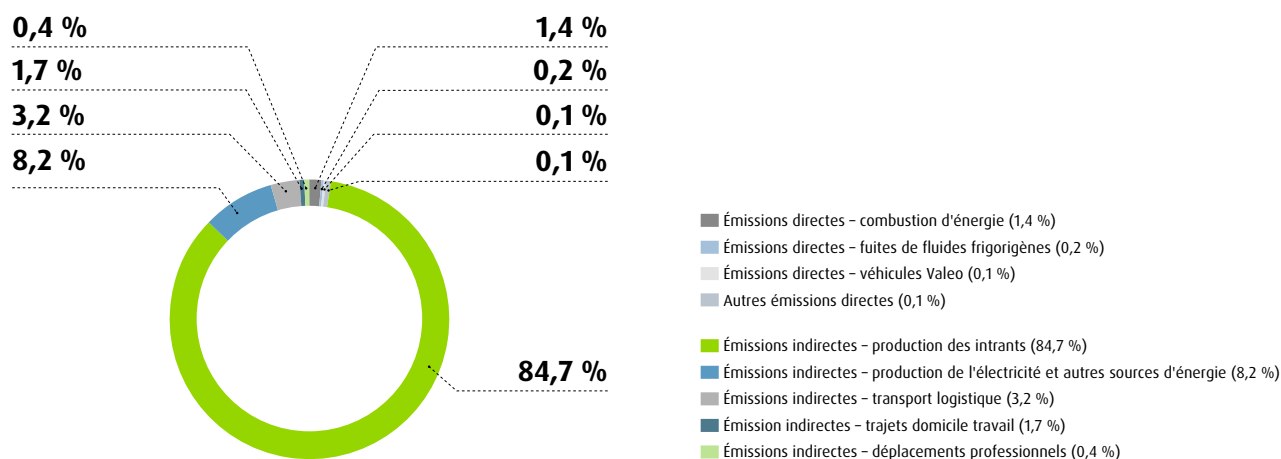
À noter que les émissions liées aux produits (installation dans le véhicule final, usage, fin de vie) sont décrites dans la section 4.2 du présent chapitre, « Recherche et Développement de Valeo : des grandes tendances aux innovations », page 188.

L'empreinte carbone industrielle du Groupe

En 2017, l'empreinte carbone du Groupe (*scopes 1, 2 et 3, hors émissions liées à l'utilisation des produits*) s'élève à 9,2 millions de tonnes de CO₂.

Le graphique 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 qu'un peu moins de 2 % de l'empreinte globale.

► RÉPARTITION 2017 DES POSTES D'ÉMISSIONS DE GES



Réalisations de l'année

Le site de Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) s'est particulièrement démarqué en 2017 par la mise en place d'un projet visant à se fournir en énergie éolienne. Le site a entrepris un partenariat avec une société exploitant un parc éolien. En contrepartie d'une participation dans cette société, le site bénéficie d'une énergie verte à prix réduit, lui permettant ainsi de réaliser des économies à hauteur de 15 000 euros par mois et de réduire ses émissions indirectes de CO₂ (*scope 2*).

Perspectives

Valeo s'est fixé un objectif de réduction de ses émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (*scopes 1 et 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, chlorofluorocarbures, 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 maintenance 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 cancérigènes, 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.

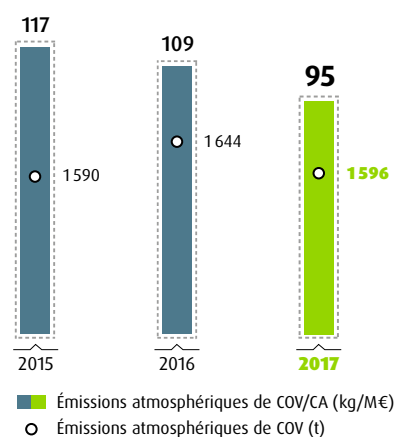
Le Groupe fournit le plus souvent possible des outils à utiliser par tous les sites de Valeo afin d'uniformiser le calcul de ces indicateurs.

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

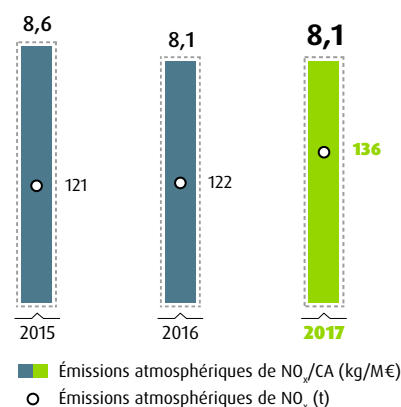


On observe à nouveau en 2017 une baisse de 12,8 % des émissions de COV rapportées au chiffre d'affaires.

Cette diminution est principalement due au Pôle Systèmes de Confort et d'Assistance et d'aide à la Conduite.

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 restent stables entre 2016 et 2017 (+ 1 %).

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 restent non significatives : 40 kg en 2017 contre 13 kg en 2016. Cette augmentation est due en grande partie à l'intégration du site de Juarez (Pôle Systèmes de Confort et d'aide à la Conduite, Mexique).

Quant au TCE, le site de Taegu (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud) qui consommait jusqu'en 2016 100 % de la consommation totale du Groupe a changé de processus de production en 2017 : en conséquence, le Groupe ne consomme plus de TCE.

Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone

Dans un souci de transparence, le Groupe a procédé de nouveau en 2017 à une estimation globale des émissions de CFC et HCFC : 513 kg équivalent CFC-11 (composant de référence pour la mesure du potentiel d'appauvrissement de la couche d'ozone), soit une augmentation de 5 % par rapport à la valeur de 2016.

Réalisations de l'année

Plusieurs sites ont engagé des actions visant à réduire leurs émissions atmosphériques. On peut notamment citer :

- les sites de Chonburi (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Thaïlande) et Etaples (Pôle Systèmes de Propulsion, France) qui ont changé leur processus de production afin de ne plus utiliser de substances contenant des Composés Organiques Volatils ;
- le site de Tianjin (Pôle Systèmes Thermiques, Chine) a installé un incinérateur de COV afin de réduire ses émissions à l'atmosphère ;
- le site de Bietigheim-Bissingen (Pôle Systèmes de Visibilité, Allemagne) a mis en place une installation de traitement biologique à la place de son ancien incinérateur. Ce nouveau système permet de traiter les émissions en sortie des fours de séchage de peinture par des réacteurs biologiques utilisant des copeaux de bois et du compost. Ce système a pour avantage de ne pas produire d'émissions de gaz à effet de serre puisqu'il fonctionne sans combustibles fossiles.

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 depuis 2015.

Le volume total d'effluents industriels rejetés par les sites du Groupe en 2017 est de 794 milliers de m³ contre 820 milliers de m³ en 2016 et la quantité de métaux lourds en sortie des stations internes de traitement des eaux est de 20 kg en 2017 contre 28 kg en 2016.

Réalisations de l'année

En 2017, le site de San Luis Potosi (Pôle Systèmes de Visibilité, Mexique) 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.

Cela porte à 27 le nombre de site équipés de telles stations de traitement.

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 et au respect des exigences attendues dans le produit final par les clients.

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

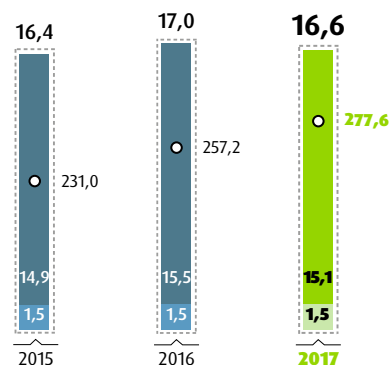
En 2017, la quantité totale de déchets produits rapportée au chiffre d'affaires a diminué de 2,4 % par rapport à 2016.

L'augmentation en valeur absolue de 8 % par rapport à l'année 2016 s'explique par deux raisons principales :

- d'une part, une augmentation de l'activité industrielle du Groupe de 11 % par rapport à 2016 ;
- d'autre 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.

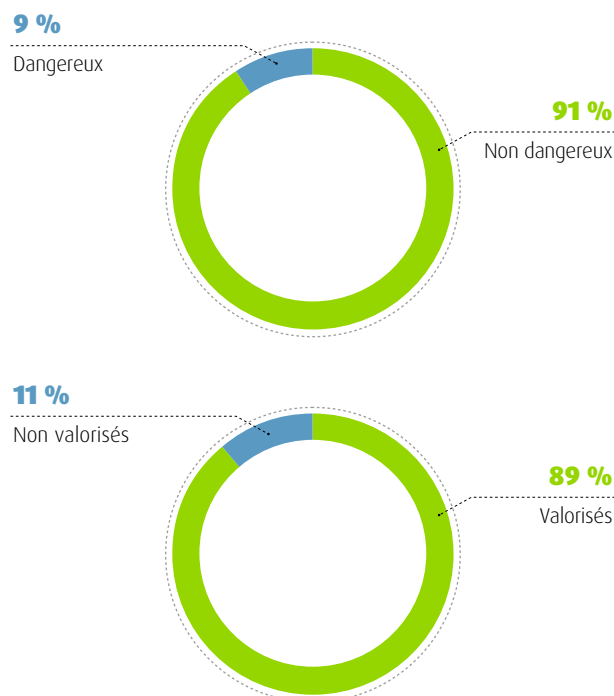
Le Pôle Systèmes de Propulsion génère à lui seul près de 60 % de la quantité totale de déchets du Groupe.

► PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX ET NON DANGEREUX



■ Quantité de déchets non dangereux/CA (t/M€)
 ■ Quantité de déchets dangereux/CA (t/M€)
 ○ Quantité totale de déchets générés (kt)

Caractéristiques des déchets produits en 2017



La part de déchets valorisés par rapport aux déchets non valorisés est restée globalement 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) qui exporte ses déchets en Allemagne, Pays-Bas et autres régions d'Irlande ;
- Meslin-L'Évêque (Pôle Systèmes de Visibilité, Belgique) qui exporte une petite quantité de déchets vers la France.

Au total, les exportations de déchets correspondent à 1 613 tonnes en 2017, soit une baisse de 19 % par rapport à 2016.

Réalisations de l'année

Les sites de Valeo déploient chaque année de nombreuses initiatives afin de réduire leur consommation de déchets. En 2017, on peut notamment citer les initiatives suivantes :

- la réutilisation des emballages des pièces ou composants livrés par les fournisseurs, soit directement pour les emballages destinés aux produits, soit en les retournant aux fournisseurs. 15 sites du Groupe ont poursuivi ou lancé cette action en 2017 ;

- l'amélioration du tri des déchets. Le site de Martos (Pôle Systèmes de Visibilité, Espagne) a par exemple employé une personne dédiée afin de pouvoir trier une plus grande quantité de déchets. En conséquence, 30 tonnes de déchets ont ainsi pu être valorisés ou recyclés chaque mois au lieu d'être enfouis comme précédemment ;
- la mise en place de partenariats locaux afin de transformer les déchets en énergie ou en matière première :
 - le site de Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) a réduit sa quantité de déchets mise en décharge grâce à un partenariat avec une entreprise de ciment qui les utilise à la fois comme combustible (les déchets sont brûlés et l'énergie utilisée) et matière première (certains résidus sont intégrés dans la préparation du ciment),
 - le site de Cordoba (Pôle Systèmes de Visibilité, Argentine) a passé un accord avec une organisation à but non lucratif qui récupère les bouteilles plastiques usagées et les transforme en briques écologiques distribuées aux familles dans le besoin ou destinées à la construction d'infrastructures publiques.

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.

Pour atteindre son objectif, Valeo a décidé de multiplier les efforts de synergie entre les Directions des Achats, Industrielle et R&D avec comme perspective :

- de poursuivre la réduction de la consommation de matière ;
- d'améliorer le temps de mise au point en phase de lancement de nouveaux projets (produits et processus) ;
- de mettre en place un suivi mensuel des principaux producteurs de déchets. À titre d'exemple, les usines de Valeo situées à Taegu (Pôle Systèmes de Propulsion, Corée du Sud) et celle de San Luis Potosi (Pôle Systèmes de Propulsion, Mexique, représentent à elles seules 22 % de la quantité totale de déchets du Groupe.

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 ligne avec sa stratégie de développement de produits permettant de réduire l'impact des véhicules sur l'environnement, Valeo a poursuivi en 2017 sa dynamique d'optimisation des transports permettant de réduire les émissions de CO₂ associées.

Performance

Valeo limite au maximum l'utilisation des **transports aériens** dans le cadre de la logistique. Néanmoins, le Groupe autorise parfois ce type de transport, comme par exemple dans les cas suivants :

- dans le cadre de production série, en cas de rupture logistique, afin de pouvoir assurer les livraisons des clients et d'éviter des pénalités financières importantes ;
- dans le cadre des projets afin de réduire les temps de développement (transport d'échantillons ou de prototypes) ;
- dans le cadre de produits spécifiques : certains produits technologiques font l'objet de tensions capacitaires sur les marchés (permanent ou temporaire) ou ont des caractéristiques spéciales qui imposent un délai d'installation court afin de conserver leurs propriétés optimales.

En 2017, les émissions liées aux transports aériens pour la livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 132 416 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 2 042 tonnes de CO₂.

Concernant le **transport routier**, les optimisations déjà réalisées les années précédentes, se sont poursuivies en 2017 :

- les consolidations de transport consistant à utiliser des plateformes logistiques pour réunir le maximum de pièces de multiples origines qui sont ensuite réacheminées dans des camions complets pour chaque usine ;
- le développement de nouvelles solutions pour le conditionnement et l'emballage de pièces à destination des clients, permettant de garantir la qualité des livraisons, et d'arriver à des taux de remplissage optimaux des camions ;
- l'utilisation, lorsque c'est possible techniquement et que la législation du pays le permet, de remorques à double capacité (double plancher dans un conteneur ou double remorque), permettant de continuer à améliorer les ratios de consommation de carburant par pièce délivrée et par conséquent les émissions CO₂.

Les émissions liées aux transports routiers de livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 127 738 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 18 221 tonnes de CO₂.

Cette augmentation des émissions de CO₂ relatives au transport routier s'explique par trois principaux facteurs :

- une forte croissance enregistrée par Valeo l'année précédente a entraîné une demande plus importante en transports ;
- la mise en place de plus d'approvisionnements continents qui ont entraîné un transfert de certains transports maritimes vers des transports routiers ;
- la prise en charge de plus en plus importante par Valeo des transports de composants depuis les usines de nos fournisseurs.

Concernant le **transport maritime**, le Groupe a également poursuivi sa démarche engagée depuis de nombreuses années consistant à mutualiser les envois entre les différents sites de production.

En 2017, les émissions liées aux transports maritimes pour la livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 35 586 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 476 tonnes de CO₂.

Concernant le **transport ferroviaire**, Valeo a opté pour le développement de ce moyen de transport en 2017 sur les trajets Chine-Europe et en Amérique du Nord, à la fois pour la réduction du temps de transport et également pour son caractère plus respectueux de l'environnement. En conséquence, le transport ferroviaire est aujourd'hui le mode de transport qui affiche la plus grande progression dans le Groupe.

En 2017, les émissions liées aux transports ferroviaires pour la livraison de pièces en provenance des fournisseurs s'élèvent à 520 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 33 tonnes de CO₂.

Réalisations de l'année

En 2017, les sites Valeo au Mexique se sont particulièrement distingués par la réalisation de plusieurs groupes de travail en partenariat avec des transporteurs afin d'améliorer le taux de remplissage des conteneurs :

- un premier groupe de travail a été mis en place dans le but de traiter la problématique des chargements contenant des palettes non empilables (estimées à 60 % du total des palettes) : du fait de la présence de ces palettes, une place importante était jusqu'alors perdue dans chaque conteneur. La solution consiste à créer un double plancher provisoire au-dessus d'un premier étage de palette. Ce double plancher, robuste et peu cher est créé sur mesure et est ensuite détruit lors de la livraison. Cette démarche d'optimisation permet ainsi d'éviter l'utilisation de 250 conteneurs par an ;
- un second groupe de travail a été mis en place dans le but d'adapter les livraisons des sites en fonction des différentes tailles de contenants et sur la base des stocks disponibles. Les équipes locales ont ainsi étudié tous les types de contenants livrés et ont identifié les possibles compatibilités permettant de remplir les conteneurs au maximum. Les sites procèdent à ces optimisations dès lors que les stocks sont suffisants.

Perspectives

En 2018, Valeo poursuivra sa démarche de prise en charge de transports depuis les usines de ses fournisseurs.

Les volumes supplémentaires permettront au Groupe de poursuivre ses actions de consolidation des flux routiers pour tous les sites ainsi que l'optimisation du taux de remplissage de ses moyens de transport.

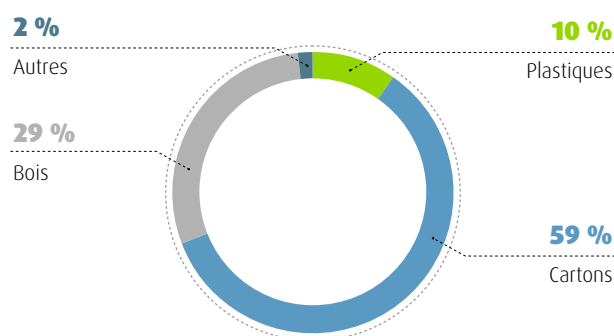
Pour le transport maritime, les équipes logistiques des différents sites de production continueront à mutualiser leurs envois et Valeo poursuivra ses efforts dans le domaine ferroviaire de ses produits dès que cela s'avérera possible.

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 EN 2017



Démarche

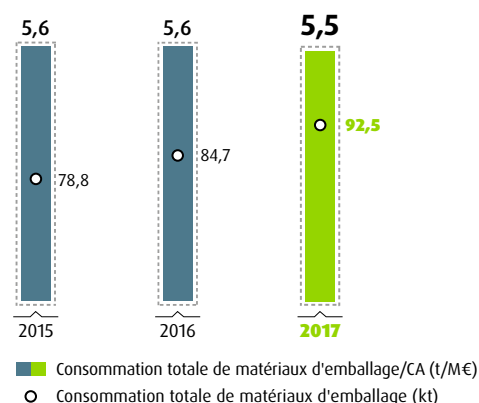
Depuis plusieurs années, Valeo poursuit la réduction de sa consommation de matériaux d'emballage à travers deux axes majeurs :

- 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



La consommation totale de matériaux d'emballage rapportée au chiffre d'affaires est constante depuis trois ans.

Dans le but de réduire son empreinte environnementale, Valeo porte également une attention particulière à l'utilisation de matières recyclées. Ainsi, en 2017, 1 150 tonnes de matériaux d'emballage ont été récupérées en interne et réutilisées.

Réalisations de l'année

D'une manière générale, les sites Valeo travaillent sur plusieurs axes afin de réduire leur utilisation de matériaux d'emballages :

- le remplacement des emballages jetables par des emballages réutilisables. Il peut s'agir d'emballages à destination des clients ou d'emballages pour des produits semi-finis en attente. Les sites de Foshan (Pôle Systèmes Thermiques, Chine), Fuenlabrada (Pôle Systèmes de Propulsion, Espagne) ou Timisoara (Pôle Systèmes de Visibilité, Roumanie) ont par exemple lancé cette action en 2017 ;
- l'optimisation de la configuration des emballages afin qu'ils puissent contenir un plus grand nombre de produits finis. Le site de Chennai (Pôle Systèmes de Propulsion, Inde) a lancé ce type d'action en 2017.

Ces deux actions sont largement déployées au sein de sites Valeo.

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 :

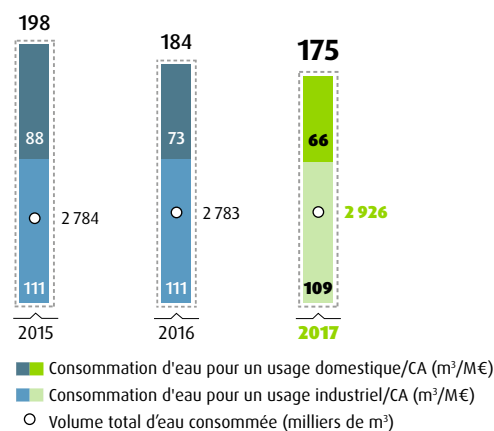
- de connaître les besoins respectifs de chacun des principaux usages de l'eau ;
- d'identifier toute dérive de la consommation en eau et d'intervenir rapidement en cas de fuites sur le réseau ;
- de permettre l'élaboration d'un plan de réduction de la consommation d'eau afin d'atteindre au minimum les 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 2017, Valeo a continué de réduire sa consommation d'eau rapportée au chiffre d'affaires de 5 % par rapport à 2016 et de presque 12 % par rapport à la valeur de référence de 2015.

La consommation d'eau à usage industriel est estimée à environ 62 % de la consommation totale d'eau.

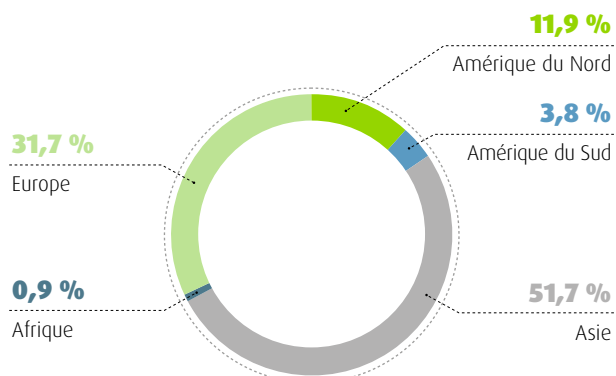
Cette réduction de consommation rapportée au chiffre d'affaires entre 2016 et 2017 est surtout visible dans les Pôles Systèmes Thermiques (- 11 %) et Systèmes de Propulsion (- 8 %), cf. présente section, « Réalisations de l'année », page 219.

Répartition géographique de la consommation d'eau en 2017

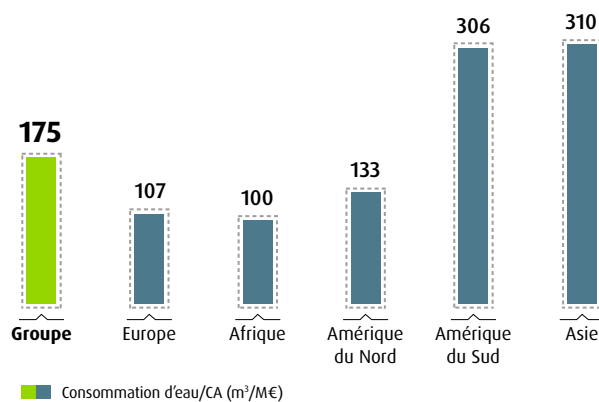
Les sites situés en Europe et en Asie représentent un peu plus de 83 % de la consommation totale d'eau. On note que les sites en Asie et en Amérique du Sud ont une consommation d'eau rapportée au chiffre d'affaires nettement supérieure à celle des sites situés en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique.

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.

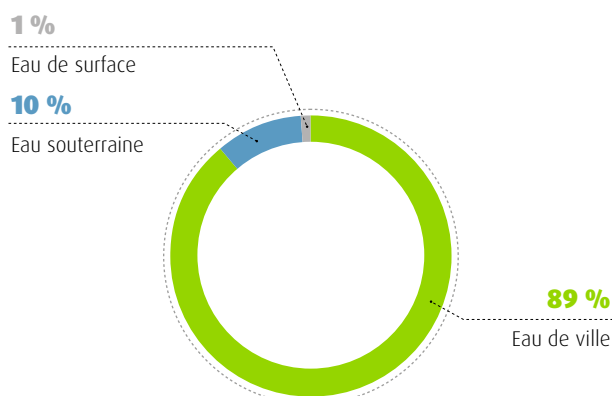
► RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA CONSOMMATION TOTALE D'EAU EN 2017



► CONSOMMATION D'EAU RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2017



Sources de prélèvement en 2017



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).

La répartition des différentes sources de prélèvement reste identique à 2016.

Limitations en eau

En 2017, deux sites ont subi une restriction d'alimentation en eau de ville : Istanbul (Pôle Systèmes Thermiques, Turquie) et São Paulo (Pôle Systèmes de Visibilité, Brésil).

Les sites de Shenzhen (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, Chine), Elkhart (Pôle Systèmes Thermiques, États-Unis) São 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 depuis 2014 à Wenling et à São Paulo pour la troisième année consécutive. Ces coupures ou restrictions n'ont eu aucune conséquence sur la production, de même qu'aucune mesure compensatoire n'a été nécessaire, mis à part pour le site de São Paulo où de l'eau potable a été livrée par camion.

Souhaitant s'assurer que les futures implantations du Groupe ne présenteront pas de problèmes de restriction ou coupures d'eau, Valeo a complété en 2017 son questionnaire d'audit préalable à tout nouveau projet industriel afin d'y intégrer un chapitre sur la disponibilité en eau de la région d'implantation.

Réutilisation de l'eau

En 2017, quatre sites déclarent collecter leurs eaux pluviales en vue d'une réutilisation (Chennai du Pôle Systèmes de Propulsion en Inde, Itatiba du Pôle Systèmes Thermiques au Brésil, Reilly du Pôle Systèmes de Visibilité en France et Breuilpont de l'Activité Valeo Service en France). Par ailleurs, 10 sites déclarent recycler et réutiliser en interne leurs eaux industrielles.

Réalisations de l'année

En 2017, 41 sites ont indiqué avoir réalisé des actions visant à réduire leur consommation d'eau.

Les sites peuvent mettre en place des mesures techniques, comme par exemple :

- la réduction des débits d'eau à usage domestique ;

- la mise en place de circuits fermés dans les nouveaux projets ;
- le remplacement de systèmes de refroidissement à eau par des systèmes de refroidissement à air ;
- l'installation de dispositifs permettant la collecte et la réutilisation des eaux pluviales ou industrielles une fois traitées.

Les sites d'Annemasse (Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite, France), Ferentino (Pôle Systèmes Thermiques, Italie), Rayong (Pôle Systèmes Thermiques, Thaïlande), San Luis Potosi (Pôle Systèmes de Propulsion, Mexique) et Shenyang (Pôle Systèmes de Visibilité, Chine) ont réalisé de telles actions techniques en 2017.

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. Bien que l'objectif soit déjà atteint, Valeo poursuivra en 2018 ses efforts dans ce domaine.

4.3.6 Biodiversité

Enjeux

Les 132 sites du périmètre occupent une surface globale d'environ 718 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. 17 sites ont ainsi été recensés en 2017 : un en Afrique, quatre en Amérique du Sud et 12 en Europe. On distingue sept 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

De nombreux sites s'investissent au regard de la biodiversité, notamment lors de la semaine du développement durable qui se déroule en juin. À titre d'exemple :

- le site de San Luis Potosi (Pôle Systèmes de Propulsion, Mexique) a entrepris une collecte de tous les déchets domestiques dangereux de ces employés afin de les traiter dans des filières appropriées. Les employés reçoivent par ailleurs chaque année des arbres à planter ;
- le site d'Itatiba (Pôle Systèmes Thermiques, Brésil), dans le cadre d'un projet d'agrandissement du site a identifié 189 cactus protégés que les équipes ont retiré et fait replanter par un botaniste spécialisé à un autre endroit de l'usine Valeo ;
- le site de São Paulo (Pôle Systèmes de Visibilité, Brésil) a prévu un large programme de plantation d'arbres de natures différentes afin de recréer des conditions permettant de développer la biodiversité.

(1) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

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 6 000 collaborateurs dans le monde par an pendant les cinq prochaines années.

L'excellence opérationnelle propre à la culture 5 Axes de Valeo ne peut être atteinte sans l'engagement permanent de tous les employés de l'entreprise. Pour ce faire, des processus sont mis en œuvre et des priorités sont définies afin de créer un environnement de travail sûr et propice au bien-être de tous.

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 170) et fondent l'action du Groupe en matière :

- **de sécurité et conditions de travail** (cf. section 4.4.1 du présent chapitre, pages 222 à 225) ;
- **d'attractivité et rétention des talents** (cf. section 4.4.2 du présent chapitre, pages 225 à 232) ;
- **de promotion et respect des Droits Fondamentaux** (cf. section 4.4.3 du présent chapitre, pages 232 à 234) ;
- **de promotion de la diversité** (cf. section 4.4.4 du présent chapitre, pages 235 à 238) ;

En complément de la valorisation de l'humain, la Direction des Ressources Humaines promeut et s'assure du respect des cinq Valeurs Valeo :

- l'éthique ;
- la transparence ;
- l'autonomie ;
- le professionnalisme ;
- le travail d'équipe.

► ÉVOLUTION DE L'FFECTIF TOTAL SUR TROIS ANS

Effectif au 31 décembre	2015	2016	2017	Évolution (2017/2016)
Ingénieurs et Cadres	20 410	23 960	29 365	22,6 %
Techniciens	10 141	12 518	17 852 ⁽²⁾	42,6 %
Opérateurs	43 956	46 183	52 686	14,1 %
Effectif inscrit ⁽¹⁾	74 507	82 661	99 903	20,9 %
Intérimaires	8 293	9 139	11 697	28,0 %
EFFECTIF TOTAL	82 800	91 800	111 600	21,6 %
dont :				
■ Effectif permanent	59 884	67 383	80 788	19,9 %
■ Effectif temporaire (CDD + intérimaires)	22 916	24 417	30 812	26,2 %

(1) L'effectif inscrit correspond aux salariés CDI et CDD.

(2) Les salariés en stage, en VIE et en alternance (en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) sont inclus au sein des techniciens.

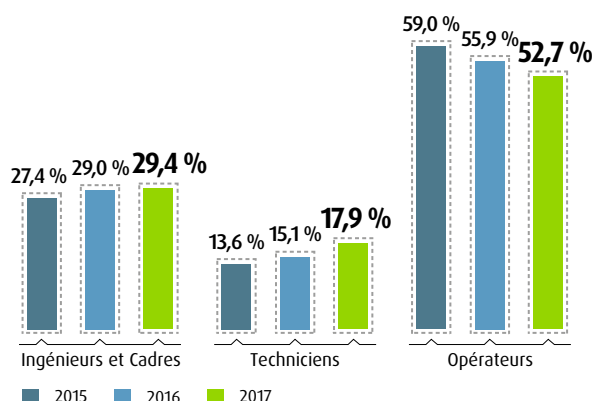
Au 31 décembre 2017, le groupe Valeo emploie 111 600 collaborateurs, soit une augmentation de 21,6 % par rapport à l'année 2016 liée :

- aux opérations stratégiques finalisées au cours de l'année 2017 :
 - Ichikoh : 5 508 collaborateurs,
 - FTE automotive : 3 795 collaborateurs,
 - Valeo-Kapec : 1 084 collaborateurs additionnels ;
- au niveau élevé d'embauches en contrat à durée déterminée (CDD) et en contrat à durée indéterminée (CDI) dans toutes les régions dans lesquelles Valeo est présent.

Un des enjeux essentiels pour l'année 2017 et les années futures est d'intégrer ces 10 387 nouveaux collaborateurs suite aux opérations de croissance externe réalisées au cours de l'année 2017.

Ces plans d'intégration ont notamment pour objet que l'ensemble des standards, processus, procédures Valeo et en particulier la culture 5 Axes soit compris et appliqué par ces nouveaux collaborateurs.

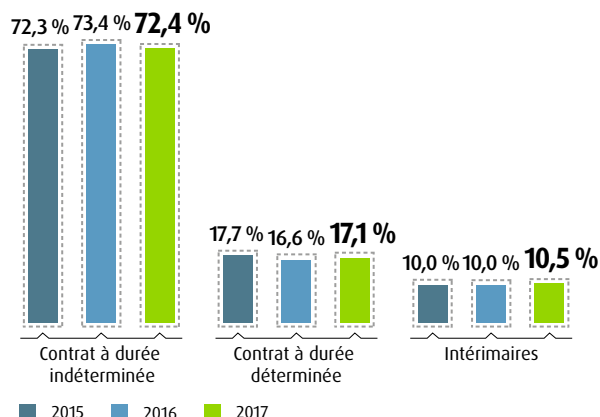
► RÉPARTITION DE L'FFECTIF INSCRIT
PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE



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.

L'augmentation de la part des Ingénieurs et Cadres dans l'effectif du Groupe au 31 décembre 2017 (+ 2 points entre 2015 et 2017) 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. Cette population, qui représentait 11 620 collaborateurs en 2015, représente aujourd'hui 17 900 collaborateurs.

► RÉPARTITION DE L'FFECTIF TOTAL
PAR TYPE DE CONTRAT

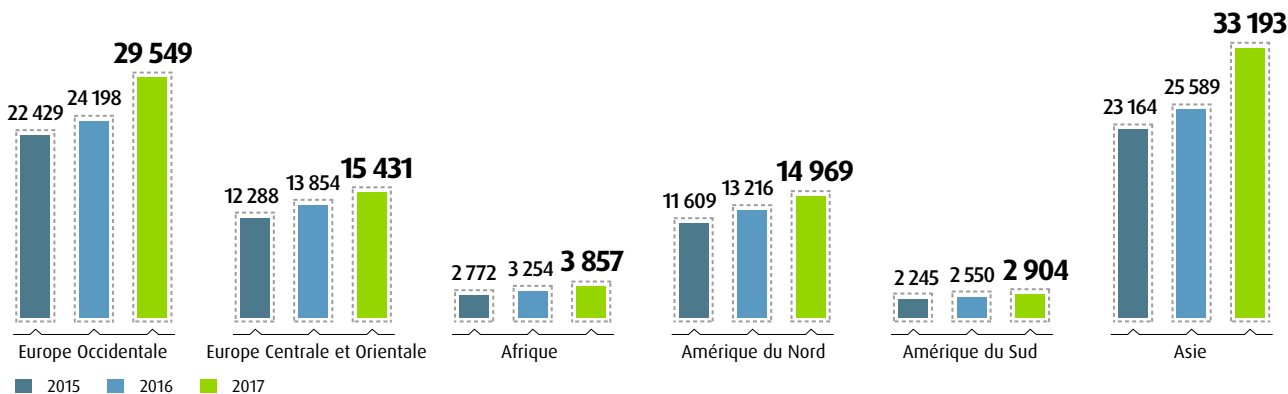


Le marché automobile est cyclique et nécessite une grande flexibilité pour adapter en permanence les capacités de production aux fluctuations de la demande des clients partout dans le monde. C'est pourquoi Valeo gère un effectif de personnel temporaire représentant 27,6 % de l'effectif total.

La Chine représente la moitié 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.

4

► RÉPARTITION DE L'FFECTIF INSCRIT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

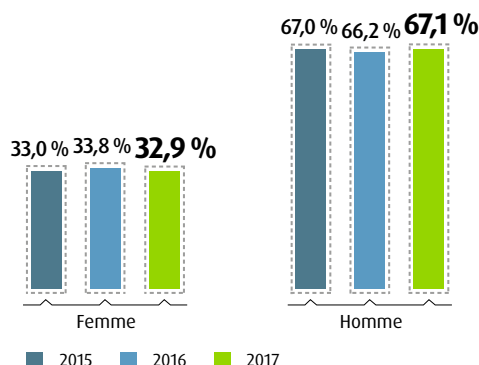


La répartition de l'effectif de Valeo doit répondre à la stratégie de développement du Groupe à travers le monde et notamment au développement industriel dans des pays à forte croissance.

Entre 2015 et 2017, l'effectif de Valeo a connu une croissance dans toutes les régions du monde :

- en Afrique, + 39,1 % portés par l'Égypte, le Maroc et la Tunisie ;
- en Amérique du Nord, + 28,9 %, du fait de l'expansion aux États-Unis, au Mexique et au Canada ;
- en Amérique du Sud, + 29,3 % portée par l'Argentine et le Brésil ;
- en Asie, + 43,3 % notamment grâce aux croissances chinoise et indienne, à la prise de contrôle d'Ichikoh et à la création de Valeo-Kaptec ;
- en Europe Centrale et Orientale, + 25,6 %, du fait de l'expansion en Hongrie, en Pologne, en Roumanie ;
- en Europe Occidentale, + 31,7 %, essentiellement en France et en Allemagne avec l'acquisition de FTE automotive.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT PAR GENRE



Entre 2015 et 2017, la proportion de femmes au sein du Groupe est restée globalement stable. Le recrutement de femmes dans les catégories professionnelles où elles sont le moins présentes (Ingénieurs et Cadres et Techniciens) continue cependant de progresser (cf. section 4.4.4 du présent chapitre, « La promotion de la diversité », pages 235 à 236), grâce aux initiatives prises par le Groupe en matière de diversité.

4.4.1 Sécurité et conditions de travail

La santé et la sécurité

Enjeux

La politique 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 politique 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 et la participation de chacun. Les progrès font l'objet d'un suivi par le Comité de sécurité du Groupe dirigé par le Directeur des Opérations, assisté du Directeur Industriel, du Directeur Hygiène Sécurité Environnement ainsi que du Directeur Délégué Ressources Humaines.

Valeo a mis en place un audit systématique par des consultants externes afin d'assurer l'évaluation et la gestion du risque plus rigoureuses ainsi que l'amélioration des performances qualité. En 2017, Valeo a poursuivi 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. Aujourd'hui, 95 % des sites du Groupe sont certifiés OHSAS.

L'amélioration continue est gérée selon l'approche *Quick Reponse to Quality Control* (QRQC – réponse rapide à des problèmes qualité) adaptée aux problématiques de sécurité au travail. Cette démarche s'articule autour des principes suivants :

- la méthode QRQC permet de s'assurer qu'en cas d'accident ou de non-conformité par rapport aux normes de sécurité, une contre-mesure est mise en place pour éviter tout nouvel incident ;

- une analyse approfondie de la cause de cet incident est réalisée afin d'éviter qu'il se renouvelle ;
- une description de l'incident et une analyse de ses causes, sont publiées sur un site Intranet dédié auquel ont accès l'ensemble des responsables hygiène et sécurité, et l'ensemble du management ;
- afin de permettre une bonne prise en compte des incidents, chaque Directeur de site doit informer le Directeur de son Pôle ou de son Activité dans les quatre heures suivant la survenance d'un incident du travail.

En 2017, les directives santé et sécurité ont été complétées pour répondre au mieux aux besoins opérationnels. Ces directives détaillent, pour chacun des domaines, les exigences minimales requises en matière de gestion des risques. 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 : en fin d'année 2017, 2 568 membres des Comités de direction ont suivi ces modules de formation.

La prévention est également gérée selon des règles et procédures internes relatives à l'implication du personnel, qui contiennent 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 ».

En 2017 :

- 67 % des établissements disposent d'un Comité sécurité et ergonomie, composé de l'équipe de direction et d'employés, qui se réunit chaque mois ;
- 61 % des établissements ont formalisé et mettent à jour chaque mois les priorités locales en matière de sécurité et d'ergonomie.

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.

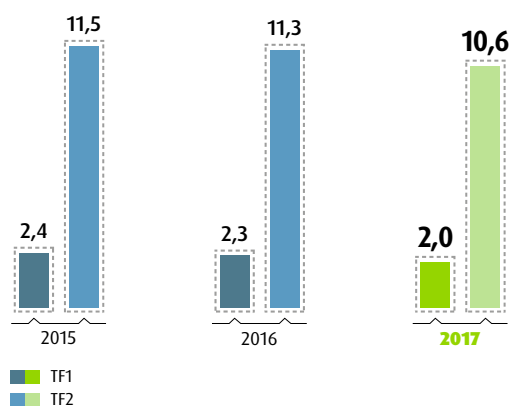
La sécurité et l'ergonomie sont des leviers essentiels d'engagement et de motivation de nos salariés ; c'est pour cette raison que le Groupe a développé des actions de formation spécifiques pour accompagner la prise de conscience de ces enjeux. Le programme de formation intitulé « Safety First » (« la sécurité avant tout ») a été créé en 2015 dans le but d'agir sur le comportement des collaborateurs au travail. Depuis le début du programme, 57 520 collaborateurs ont été formés. Cette approche a permis de former des populations très différentes au sein du Groupe, des opérateurs jusqu'aux managers.

Parmi les 20 indicateurs clés de performance revus périodiquement à tous les niveaux de l'organisation (Groupe, Pôles/Activité, site), trois d'entre eux concernent la sécurité :

- taux de fréquence 1 (TF1) : nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées. En 2017, l'objectif Groupe était de réduire le TF1 à un niveau inférieur ou égal à 2 ; en 2020, l'objectif TF1 du Groupe est d'être strictement inférieur à 2 ;
- 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.

Les accidents reportés dans ces indicateurs concernent l'ensemble des collaborateurs de Valeo, quel que soit leur type de contrat (à durée indéterminée, à durée déterminée, apprentissage, stage), ainsi que les personnes qui ne sont pas salariées du Groupe mais qui travaillent dans les locaux de Valeo (intérimaires et prestataires). En revanche, seules les heures travaillées par les collaborateurs de Valeo sont comptabilisées (les heures travaillées par les intérimaires et les prestataires ne sont pas prises en compte dans ces calculs). Ce mode de calcul accentue les taux de fréquence et les taux de gravité du Groupe.

► TAUX DE FRÉQUENCE (TF1 ⁽¹⁾ ET TF2 ⁽²⁾) DES ACCIDENTS DU TRAVAIL



- (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.

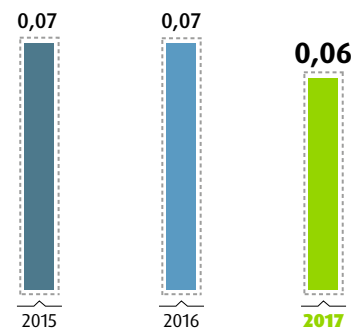
Depuis 2015, le taux de fréquence 1 (TF1) et le taux de fréquence 2 (TF2) au niveau du Groupe se sont améliorés chaque année :

- la diminution du TF1 a été constatée en 2016 avec un ratio de 2,3, et confirmée en 2017 avec un TF1 de 2,0. En 2017, Valeo a atteint son objectif de réduction du TF1 au taux de 2,0 ;

- (1) L'Argentine et l'Italie sont des pays où il y a peu d'effectif représentés (moins de 260 salariés). En conséquence, chaque accident qui se produit dans ces pays impacte fortement le calcul du ratio du taux de fréquence des accidents du travail (accident / nombres d'heures travaillées). Par ailleurs en 2017, le taux de fréquence des accidents du travail en Argentine est passé 13,9 à 7,9. Cette réévaluation s'explique par trois accidents survenus au cours de l'exercice 2017 dont la qualification d'accident du travail a été invalidée post-clôture.
(2) Ces taux sont historiquement élevés (9,9 % en 2016, 10,76 % en 2015 et 10,06 % en 2014) car la culture en matière de sécurité des sites français n'est pas assez développée.

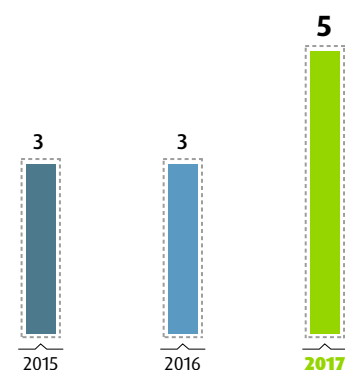
- la diminution continue à la fois du TF1 et du TF2 traduit une maîtrise des risques sécurité ;
- la performance du TF1 est variable selon les pays. En Argentine ⁽¹⁾, en France ⁽²⁾ et en Italie ⁽¹⁾, ce taux est respectivement de 13,9, 10,4 et 9,5. Ce taux atteint 2,0 en Allemagne, 0,3 en Chine et 0,5 au Mexique ;
- le nombre d'accidents avec ou sans arrêt a lui aussi diminué comme le montre le TF2 qui atteint 10,6 en 2017.

► TAUX DE GRAVITÉ (TG1 ⁽¹⁾) DES ACCIDENTS DU TRAVAIL



- (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.

► NOMBRE D'ACCIDENTS DE CATÉGORIE 1 ⁽¹⁾

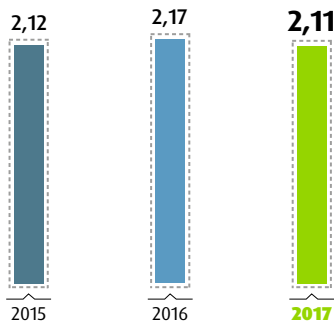


- (1) Accidents de catégorie 1 : accidents ayant conduit à une amputation, une incapacité, un traumatisme majeur ou au décès d'un collaborateur.

Bien que le taux de gravité ait connu une amélioration entre 2015 et 2017, le nombre d'accidents du travail de catégorie 1 a augmenté. En effet, 11 accidents de catégorie 1 sont à constater sur la période 2015-2017 : ils ont concerné un intérimaire, quatre salariés Valeo et six prestataires.

Depuis 2009, le taux de fréquence 1, le taux de fréquence 2 et le taux de gravité ont connu une amélioration significative :

- taux de fréquence 1 : 4,08 en 2009 et 2,0 en 2017 ;
- taux de fréquence 2 : 22,57 en 2009 et 10,6 en 2017 ;
- taux de gravité : 0,10 en 2009 et 0,06 en 2017.

► TAUX D'ABSENTÉISME ⁽¹⁾


(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.

Entre 2015 et 2017, les actions menées par Valeo ont permis une stabilisation du taux d'absentéisme autour de 2 %. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux d'absentéisme en dessous de 2 % en 2018. 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 etc.), accident de travail et de trajet, grève, mise à pied et autre motif.

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 2017 doit s'accélérer grâce à la mise en œuvre de toutes les nouvelles initiatives déployées en 2017 et la poursuite de la formation « Safety First ».

En 2020, Valeo se fixe l'objectif de maintenir le TF1 strictement en dessous de deux.

Le 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.

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 sans risque d'accidents : 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

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 *ad hoc*. 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 a été précisée en 2017 et s'applique à tous les employés du Groupe à travers le monde.

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.

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 » qui se fonde sur 13 questions pour assurer le déploiement des objectifs du Groupe en matière de Mieux-Être. Chaque année, les auditeurs internes de Valeo vérifient le bon déploiement des plans d'action définis dans le cadre des *roadmap*. En 2017, l'état d'avancement des sites Valeo sur cette *roadmap* est de 40 %, contre 32 % en 2016 ;
- 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 2017, de nombreux progrès sont à constater en matière de qualité de vie au travail chez Valeo :

- 1 234 salariés bénéficient du télétravail ce qui représente 4,2 % des Ingénieurs et Cadres (contre 3,5 % en 2016) ;
- 82 % des sites de Valeo ont mis en place au moins une action en faveur du Mieux-Être au Travail ;
- 7 177 collaborateurs ont suivi des modules de formation/sensibilisation au Mieux-Être au Travail ;
- 54 % des établissements ont mis en place un fonds d'aide aux collaborateurs rencontrant des difficultés financières.

Perspectives

En 2018, Valeo déploiera son enquête mondiale « Engagement 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.

En 2020, Valeo se fixe un double objectif en matière de Mieux-Être au Travail :

- atteindre un taux de participation à l'« Engagement Survey » de 85 % pour les Ingénieurs et Cadres, et de 75 % pour la population non-cadre. En 2015, l'enquête (anciennement intitulée l'« Employee Feedback Survey ») avait été menée auprès des Ingénieurs et Cadres dans 36 pays, avec un taux de réponse de 85 %. En 2014, l'enquête Mieux-Être au travail avait été menée auprès de la population non-cadre avec un taux de réponse à 69 % ;
- obtenir un taux d'avancement des sites à la *roadmap* Mieux-Être au Travail de 45 % contre 40 % en 2017.

4.4.2 Attractivité et rétention des talents

L'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.

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 accompagner sa croissance rapide, Valeo a pour objectif d'augmenter l'effectif de 6 000 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 par le biais de différents canaux de communication. Pour la quatrième année consécutive, la qualité des politiques et des pratiques Ressources Humaines de Valeo a été reconnue par l'obtention du label « Global Top Employer ». En 2017, la certification « Top Employer » a en effet été obtenue dans 24 pays et principalement sur trois continents (Amérique du Nord, Asie et Europe).

Démarche et réalisations de l'année

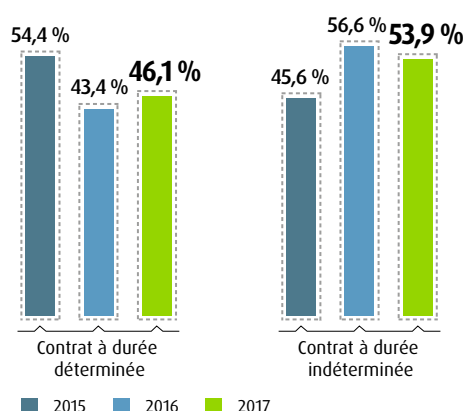
Pour s'assurer que le recrutement, à la fois en interne et en externe, est conduit de manière cohérente et professionnelle, tous les managers sont formés à l'aide d'un kit de recrutement. Ce kit regroupe et synthétise les outils de communication et d'aide au recrutement développés par le Groupe tels 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.

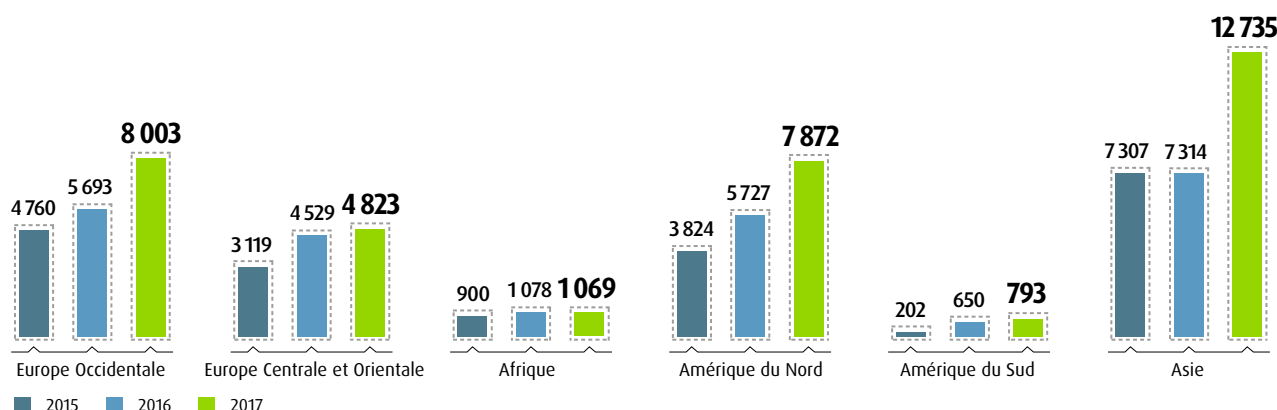
En 2017, Valeo a poursuivi le développement d'une solution informatique globale pour gérer le processus de recrutement. Cette solution informatique a été déployée dans l'ensemble des entités du Groupe depuis le deuxième trimestre 2017. L'objectif principal est de renforcer l'efficacité du recrutement (durée du recrutement et réduction des coûts), mais également d'améliorer sa qualité (en se fondant sur une base de données de candidats puissante), d'anticiper les besoins et surtout de donner une meilleure visibilité des 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 se sont réorganisées en regroupant les spécialistes de recrutement par pays. Aujourd'hui, 70 % des pays disposent d'équipes entièrement consacrées au recrutement et à la promotion de la marque employeur.

► RÉPARTITION DES EMBAUCHES PAR TYPE DE CONTRAT ⁽¹⁾

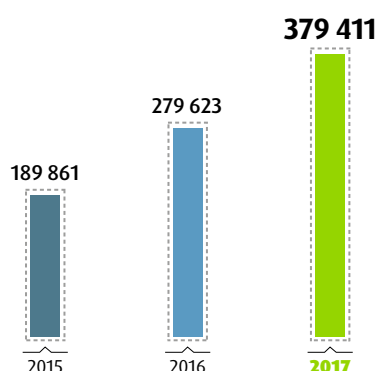


En 2017, Valeo a recruté 35 295 collaborateurs dans le monde parmi lesquels 19 022 en contrat à durée indéterminée et 16 273 en contrat à durée déterminée.

► RÉPARTITION DES EMBAUCHES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾


La poursuite de la politique d'internationalisation du Groupe s'est traduite par l'augmentation du nombre des recrutements sur l'ensemble des zones géographiques.

Pour accompagner et soutenir sa politique de recrutement ambitieuse, Valeo entretient une présence sur les réseaux sociaux constante et cohérente en communiquant plusieurs fois par semaine sur LinkedIn, Facebook, Twitter et régulièrement sur Youtube, Xing en Allemagne et Wechat en Chine.

► ÉVOLUTION DU NOMBRE DE FOLLOWERS SUR LINKEDIN


En 2017, le nombre d'abonnés sur LinkedIn a continué de croître pour atteindre 379 411 *followers* ⁽²⁾ :

- le Groupe a ainsi développé sa présence sur les réseaux sociaux en communiquant de manière transparente et régulière sur les dernières innovations technologiques, les offres d'emplois à pourvoir ou encore sur les événements auxquels Valeo participe ;
- en 2017, plus de 1 290 Ingénieurs et Cadres ont été recrutés *via* les réseaux sociaux.

La Direction de la Communication du Groupe a lancé, fin 2016, un programme d'« Employee Advocacy » sur les réseaux sociaux et en particulier sur LinkedIn. En 2017, 500 collaborateurs de Valeo ont ainsi contribué à la visibilité et l'attractivité de Valeo, en partageant sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, WeChat, et Xing) les actualités du Groupe. Les contenus partagés par cette communauté d'ambassadeurs internes ont touché une audience de plus de 100 millions de personnes sur LinkedIn en une année.

Grâce à ses partenariats académiques, le Groupe déploie de nombreuses initiatives qui visent à développer sa notoriété auprès des talents de demain :

- Valeo participe durant toute l'année 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. En 2017, 82 % des établissements de Valeo entretiennent des relations avec des universités, des écoles d'ingénieurs ou des écoles de commerce. 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 quatrième année consécutive, Valeo a lancé en 2017 le *Valeo Innovation Challenge*, destiné aux étudiants de l'enseignement supérieur du monde entier, leur offrant l'opportunité de devenir acteurs de l'innovation automobile en imaginant l'équipement qui rendrait, entre aujourd'hui et 2030, la voiture plus intelligente et plus intuitive. Les étudiants ont pu concourir dans deux catégories, « Innovation technologique » et « Nouveaux modes d'utilisation de la voiture ». Pour la première fois un professeur pouvait être associé à chaque équipe. Plus de 1 600 équipes, issues de 80 pays, de 748 universités dont certaines comptant parmi les plus prestigieuses (MIT, Berkeley, HEC, Supélec, Tokyo University, British Columbia, etc.) se sont inscrites pour proposer et développer des solutions audacieuses et révolutionnaires pour l'automobile de demain.

Perspectives

Valeo poursuivra le développement de nouveaux partenariats pour permettre 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 tout en développant des relations privilégiées avec les acteurs de formation appropriés.

⁽¹⁾ Les embauches issues des opérations de croissance externe ne sont pas reportées dans ce graphique.

⁽²⁾ Le terme *follower* désigne une personne qui suit les actualités d'un compte (d'une personne ou d'une entreprise) sur les réseaux sociaux.

Le réseau Ressources Humaines continuera de se renforcer avec la mise en place d'équipes de recrutement dédiées qui contribueront à l'attractivité de Valeo : accompagner sa politique de diversité sur le terrain et faciliter la mise en relation des candidats avec les équipes opérationnelles.

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. En 2018, la communauté interne du programme « Employee Advocacy » va doubler pour atteindre 1 000 collaborateurs ambassadeurs sur les réseaux sociaux.

En 2020, Valeo ambitionne un objectif de 450 000 *followers* sur LinkedIn.

La 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.

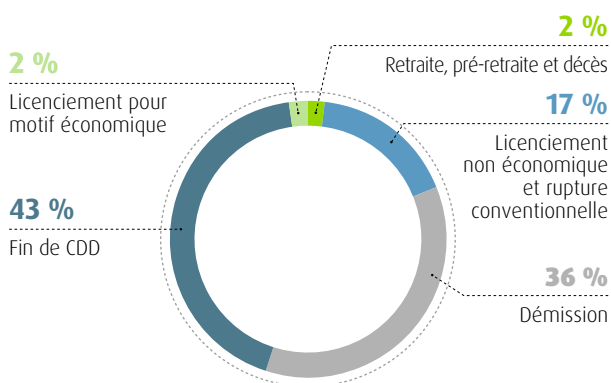
À cet effet, il est essentiel de pouvoir développer une politique de fidélisation des salariés et ainsi capitaliser sur leur expertise et leurs connaissances. Ce programme est essentiel pour assurer l'excellence opérationnelle.

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.

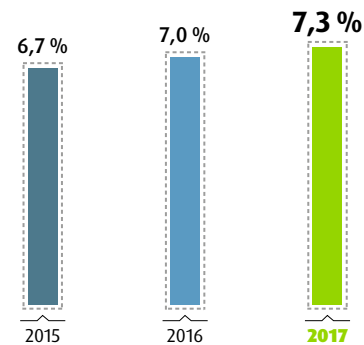
Le taux de départ volontaire correspond au rapport entre le nombre de départs volontaires des Ingénieurs et Cadres et l'effectif total des Ingénieurs et Cadres (ne sont pas pris en compte les départs à la retraite ou encore les licenciements). Cet indicateur fait l'objet d'une analyse mensuelle détaillée 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.

► RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF EN 2017



En 2017, 21 591 collaborateurs ont quitté le groupe Valeo. Les fins de CDD et les démissions représentent les deux principales causes des départs et représentent 79 % des départs du Groupe en 2017.

► TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE DES INGÉNIEURS ET CADRES



En 2017, le taux de départ des Ingénieurs et Cadres du Groupe s'élève à 7,3 %. 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.

- Les populations jeunes (25-34 ans) concentrent les taux de départ les plus élevés : 9,33 % pour les 25-29 ans et 10,27 % pour les 30-34 ans.
- Le taux de départ atteint les niveaux les plus bas au Japon (3,16 %), en Inde (4,15 %), en Espagne (4,29 %), en France (5 %) et en Allemagne (5,04 %).
- Les taux de départ les plus élevés ont été constatés en Hongrie, au Maroc 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.
- En 2017, la zone Asie concentre un tiers des démissions des Ingénieurs et Cadre du Groupe et la Chine un quart des démissions du Groupe.

Afin d'accroître la fidélisation des équipes et faire baisser durablement le taux de départ, Valeo informe chaque Ingénieur et Cadre, lors de l'entretien de mi-année (ou de l'entretien annuel), des évolutions de carrière envisagées. Par ailleurs, afin de rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle, depuis 2017, chaque Ingénieur et Cadre a la possibilité de communiquer ses souhaits d'évolution de carrière en amont de l'entretien annuel. Ces souhaits sont ensuite analysés et discutés par la hiérarchie et le réseau RH, dans l'optique d'un retour précis sur les perspectives de carrière lors de l'entretien annuel.

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 4.4.2 « La rémunération » du présent chapitre, pages 228 à 229). Certaines initiatives ont ainsi été mises en œuvre 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, etc.).

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 compétitive et attractive de rémunération en lien avec le marché local.

L'objectif Groupe est de stabiliser un taux de départ volontaire des Ingénieurs et Cadres à 7 % en 2020.

Rémunérations

Enjeux

L'enjeu pour Valeo est de définir une politique de rémunération compétitive sur le marché de l'emploi et ce, au sein de chacun des métiers du Groupe, afin d'attirer et de fidéliser les talents ainsi

que motiver les équipes tout en respectant l'ensemble des lois, réglementations, accords collectifs auxquels chaque établissement est soumis et des principes d'équité interne.

Démarche et réalisation de l'année

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 pratiques de marché provenant de cabinets de conseil spécialisés en rémunération, ainsi que de prévisions des banques centrales et organismes gouvernementaux.

► MASSE SALARIALE ET DÉPENSES DE PERSONNEL

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	Évolution (2017/2016)
Masse salariale hors charges hors intérimaires (A)	2 019	2 290	2 633	+ 15,0 %
Charges sociales (B)	492	531	617	+ 16,2 %
Charges de retraite des régimes à prestations définies (C)	48	37	59	+ 59,5 %
Charges de retraite des régimes à cotisations définies (D)	78	83	109	+ 31,3 %
Masse salariale chargée hors personnel intérimaire (E)	2 637	2 941	3 418	+ 16,2 %
Taux de charges ((B+D)/A)	28,2 %	26,8 %	27,6 %	-

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	Évolution (2017/2016)
Dépenses de personnel chargées (incluant le personnel intérimaire)	3 017	3 341	3 890	+ 16,4 %
En % du chiffre d'affaires	20,7 %	20,2 %	21,0 %	-

► RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2017

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Hors Europe
Masse salariale hors charges hors personnel intérimaire (F)	675	895	1 063
Charges sociales (G)	248	196	173
Masse salariale chargée (hors charges de retraite) (H)	923	1 091	1 236
Taux de charges (G/F)	36,7 %	21,9 %	16,3 %

La masse salariale a progressé de 16,2 % en 2017, du fait de l'augmentation de l'effectif du Groupe sur cette période (+ 21,6 %) 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 augmentent de 40 % sur l'année, les régimes

de retraite à cotisations définies représentant près de 65 % de ces dépenses. Le taux de charges augmente légèrement à 27,6 %, impactant donc le pourcentage des frais de personnel sur le chiffre d'affaires (en augmentation de 0,8 % à 21,0 %). Il est cependant important de noter que les charges sociales payées en France représentent 40,2 % du total des charges de personnel payées pour l'ensemble du Groupe (pour 16 % de l'effectif du Groupe).

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, elle peut inclure des éléments de rémunération variable à court et à long terme ainsi que certains avantages sociaux. Plus le niveau de responsabilité est élevé, plus les éléments variables représentent une part substantielle de la rémunération totale.

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 repose sur des critères de performance collective financière en fonction des périmètres de responsabilité, ainsi que sur des objectifs fonctionnels et/ou individuels mesurables. 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.

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).

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 (pour l'année 2017, moyenne arithmétique du taux de marge opérationnelle ⁽¹⁾, du taux de ROCE ⁽¹⁾ et dans certains cas du taux de 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. Lors de l'attribution, le Groupe s'assure d'une diversité croissante de nationalité et de mixité des genres dans la population bénéficiaire.

La politique de Valeo favorise la reconnaissance de la performance collective. L'intéressement aux résultats est mis en place dans plusieurs pays, en fonction des pratiques et accords locaux, par exemple en France un nouvel accord collectif a été signé en 2017 pour une période de trois ans avec un plafond significativement plus élevé que les années précédentes.

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 des salariés, à tous les niveaux de l'organisation, au développement de la création de valeur.

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. Cette offre a été renouvelée en 2017 dans des conditions similaires. Par ces offres, les équipes de direction de Valeo souhaitent reconnaître l'implication personnelle des salariés et les associer davantage aux résultats du Groupe. Environ 80 000 salariés du Groupe étaient éligibles à l'offre déployée en 2017 dans 20 des principaux pays où Valeo est implanté. À l'issue de la période de souscription qui s'est ouverte le 6 juin et clôturée le 19 juin 2017, 509 990 nouvelles actions ont été souscrites à un prix de 51,62 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 22 mars 2017 a décidé d'attribuer aux salariés éligibles en France et dans les pays ne participant pas à l'offre de souscription d'actions, soit 16 pays, cinq actions gratuites qui seront définitivement acquises le 30 juin 2020 à condition d'être salarié de Valeo à cette date. Cette opération a concerné 15 342 personnes.

Au 31 décembre 2017, plus de 40 % des salariés sont actionnaires de Valeo grâce à la politique d'actionnariat mise en place depuis 2010 et aux récentes offres Shares4U.

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. En 2020 Valeo se donne l'objectif d'atteindre 45 % de salariés actionnaires.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

La formation

Enjeux

Le Groupe s'est fixé les objectifs stratégiques suivants :

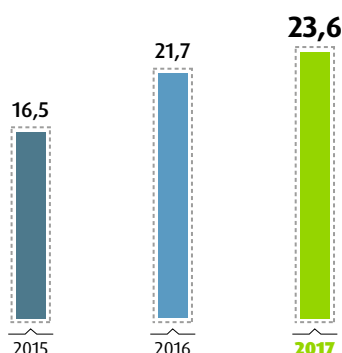
- renforcer le professionnalisme et l'engagement des salariés ;
- accompagner les efforts du Groupe en matière de Recherche et Développement et développer l'outil industriel ;
- renforcer la culture des 5 Axes, partout dans le Groupe ;
- sensibiliser les équipes à la sécurité, au Mieux-Être au Travail 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 2017, un collaborateur de Valeo reçoit en moyenne 23,6 heures de formation. Ce ratio a progressé significativement entre 2015 et 2017, de 7,1 points.

En 2017, 98,1 % ⁽¹⁾ des collaborateurs ont suivi au moins une action de formation.

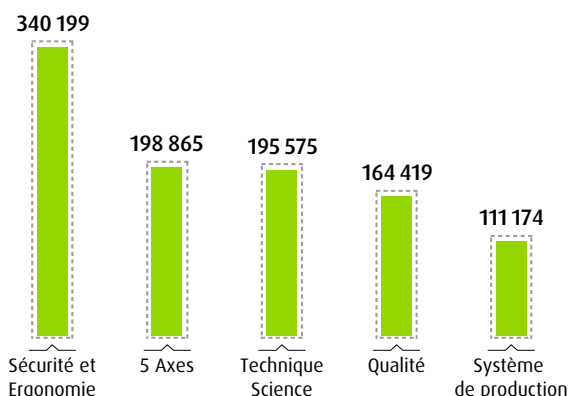
► NOMBRE D'HEURES MOYEN DE FORMATION PAR SALARIÉ ⁽¹⁾



(1) 23,6 heures de formation hors salariés de FTE automotive.

Il est essentiel que tous les nouveaux collaborateurs qui rejoignent le Groupe aient la possibilité de découvrir 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 au sein du Groupe.

► RÉPARTITION DES CINQ FORMATIONS LES PLUS DÉPLOYÉES – EN HEURES DE FORMATION EN 2017



- 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) ;
- le volume d'heures de formation consacrées à la sécurité (340 199 heures) est en hausse de plus de 6,9 % par rapport à 2016 ;
- 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. Le parcours 5 Axes a permis de former plus de 28 681 salariés en 2017, ce qui représente 198 865 heures de formation. Ces activités sont dispensées par des formateurs régionaux certifiés ;
- 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 ;
- 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 (tels que des cas pratiques) permettent une acquisition de compétences centrée sur les besoins de chaque collaborateur. Les programmes de formation développés en collaboration avec le CEDEP (Centre européen d'éducation permanente) permettent de préparer les futurs cadres dirigeants dans les principales zones de croissance du Groupe (Asie, Amérique du Nord, Europe de l'Est). Ces programmes de formation ont représenté 13 795 heures en 2017.

(1) Ce ratio correspond à l'ensemble des salariés formés sur l'année 2017 (y compris ceux qui ne sont plus dans le Groupe) / l'effectif inscrit à fin décembre 2017.

Perspectives

Le Groupe a crû fortement encore en 2017, de façon organique ou dans le cadre d'opération de croissance externe (l'acquisition de FTE automotive, la prise de contrôle d'Ichikoh et la création de Valeo-Kaptec). Intégrer ces nouveaux collaborateurs constitue un défi que Valeo s'attelle à relever en déployant rapidement et efficacement les formations qui constituent le socle de la culture du Groupe, et en particulier, les formations 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.

Compte tenu des opérations de croissance externe réalisées en 2017, Valeo se fixe les deux objectifs suivants :

- suivi d'une action de formation par au moins 98 % des collaborateurs ;
- nombre d'heures moyen de formation par salarié au moins égal à 23,6 heures.

Développement et transmission 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.

Par ailleurs, 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

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 les niveaux acquis et requis ;
- de plus, 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.

Chaque année, un plan de succession et de développement est établi 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.

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.

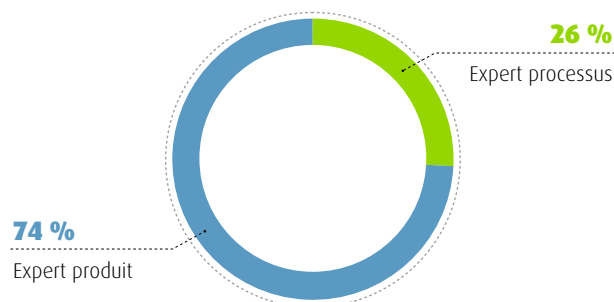
Afin d'assurer une consistance entre les plans de carrière identifiés et les postes ouverts, une réunion de revue des talents/compétences appelée « People Review » est organisée par les entités et les réseaux à différents niveaux de l'organisation. Cette réunion permet ainsi de favoriser les mutations 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.

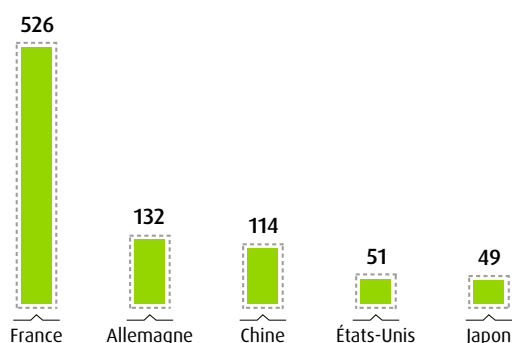
D'autre part, Valeo propose chaque année des opportunités de carrière à l'international sous forme de missions de moins d'un an ou d'expatriation, afin d'assurer à la fois le transfert de compétences vers de nouvelles implantations, le renforcement de certaines compétences essentielles pour supporter le développement international de ses activités ou le développement individuel de certains de ses salariés.

Ainsi, grâce à cette politique dynamique et ces outils, Valeo crée un vivier de talents internes pour pourvoir ses postes. C'est ainsi que 2 924 Ingénieurs et Cadres ont pu bénéficier d'une évolution de carrière en 2017 (contre 2 312 en 2016), l'ancienneté moyenne au poste des Ingénieurs et Cadres chez Valeo étant de 2,6 ans.

Les Experts jouent un rôle essentiel dans la transmission des savoirs et des compétences. Ils 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. Chaque année, le Groupe procède à l'identification et la nomination d'Experts qui accompagnent les projets de développement de nouveaux produits ou l'évolution des processus industriels. En 2017, Valeo compte 1 151 experts dans 21 pays à travers le monde, parmi lesquels 852 experts produits et 299 experts processus. Entre 2015 et 2017, le nombre d'experts a connu une augmentation de 23 %.

► RÉPARTITION DES EXPERTS PAR TYPE D'EXPERTISE EN 2017



► TOP 5 DES PAYS COMPTANT LE PLUS D'EXPERTS EN 2017


La France comptabilise le plus grand nombre d'Experts chez Valeo avec près de 46 % des Experts et cinq pays (France, Allemagne, Chine, États-Unis et Japon) représentent 75 % des Experts. De plus, une forte croissance du nombre d'Experts a été notamment enregistrée entre 2016 et 2017 en Chine (+ 25 %), en Allemagne (+ 25 %) et en Inde (+ 10 %).

Le réseau d'Experts R&D est détaillé à la section 4.2 du présent chapitre, « Un réseau d'Experts et des formations clés pour encourager l'innovation », pages 183 à 184.

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 et ainsi s'assurer qu'un plan de développement des compétences a été initié en lien avec les besoins des équipes.

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. Le Groupe 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.

Afin de développer une expertise locale, Valeo se donne l'objectif d'avoir au moins 60 % d'experts non français en 2020 contre 54 % en 2017.

4.4.3 Promotion et respect des Droits Fondamentaux
L'organisation du dialogue social
Enjeux

La cohésion sociale est une condition indispensable pour réaliser les adaptations nécessaires 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 déployées 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 pour chaque pays. Un bureau, composé de neuf membres, se réunit chaque trimestre sur un site européen.

Le Comité d'entreprise européen permet la représentation de 42,5 % de l'effectif inscrit du Groupe en 2017, soit 42 469 collaborateurs.

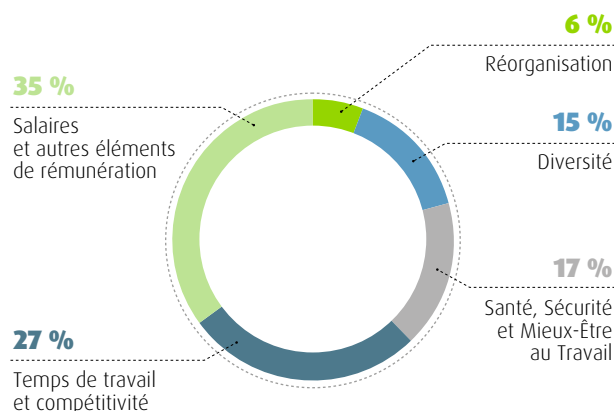
Niveau international

Au niveau mondial, chaque pays met en place les instances ad hoc conformément à la législation locale en vigueur.

En 2017, 91 % des sites Valeo ont des instances formelles de représentation du personnel et des syndicats.

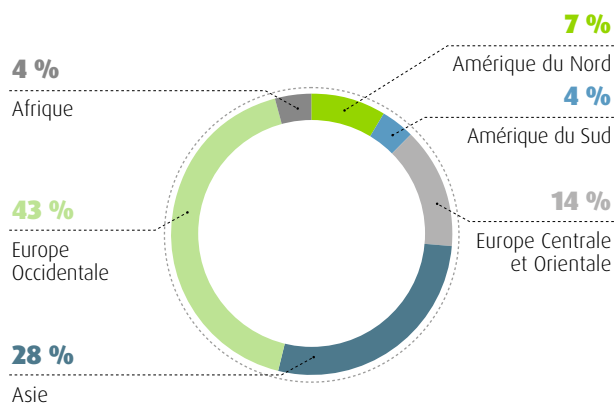
Fort de cette représentativité aux différents niveaux de l'organisation, Valeo développe une politique contractuelle active avec les partenaires sociaux. Valeo veut continuer à développer un climat social permettant l'échange de points de vue, la compréhension réciproque et la recherche de solutions équilibrées pour l'ensemble des parties prenantes.

En 2017, 396 accords collectifs sont en vigueur 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 EN VIGUEUR PAR CATÉGORIE EN 2017


Les thèmes principaux sont les salaires et autres éléments de rémunération (35 %), le temps de travail et la compétitivité des sites (27 %) et la santé, sécurité et Mieux-Être au Travail (17 %).

► **RÉPARTITION DES ACCORDS SIGNÉS
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2017**



La grande majorité (85 %) 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 2017. Le fort pourcentage d'accords signés en Asie témoigne de la volonté de Groupe de promouvoir ce type de dialogue avec les partenaires sociaux.

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.

En 2017, et conformément à l'accord relatif à la RSE, le Groupe a présenté au Comité d'Entreprise Européen un Rapport RSE qui couvre l'ensemble du périmètre du Groupe. Ce rapport analyse les indicateurs clés du Groupe notamment en matière de rétention des talents, d'accidentologie, d'absentéisme, de formation et de perspectives de carrière.

Perspectives

En 2018, 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 ».

Le Groupe s'engage également à ce que le Rapport RSE prévu par l'accord relatif à la RSE soit présenté et discuté avec les partenaires sociaux locaux dans 100 % des sites en 2020.

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 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.

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 est 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 2017, le groupe Valeo a revu en détail le contenu de six procédures et politiques Ressources Humaines 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, « Le Mieux-Être au Travail », pages 224 à 225) ;
- la promotion de la diversité (cf. section 4.4.4 du présent chapitre, « La promotion de la diversité », pages 235 à 238) ;
- 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 d'entre elles 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 auditables.

Le mécanisme de garantie des droits fondamentaux en cas d'atteinte réelle ou supposée

Chaque année, les auditeurs internes de Valeo vérifient le respect de ces procédures en déployant des programmes d'audit spécifiques relatifs au respect des droits de l'Homme.

Sous l'impulsion de la loi Sapin et de la loi sur le devoir de vigilance, le périmètre de la ligne d'alerte éthique a évolué en termes de périmètre pour intégrer la prévention des atteintes aux droits de l'Homme, à la santé et la sécurité au travail (cf. section 4.5.2 du présent Chapitre « Éthique et conformité », pages 240 à 243).

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 objectif à horizon 2020 que 100 % de ses salariés aient reçu le Code d'éthique contre décharge et aient été formés sur son contenu.

4.4.4 La promotion de la diversité

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.

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 sous 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 :

- à faire de la diversité et du principe de non-discrimination une priorité ;
- à encourager les actions et les politiques locales visant à promouvoir la diversité sous toutes ses formes ;
- à informer les collaborateurs de l'engagement du Groupe et communiquer sur les actions menées.

La diversité Hommes-Femmes

Enjeux

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 et de rémunération.

À ce jour, le Conseil d'administration de Valeo compte six femmes sur 14 membres : C. Maury Devine, Sophie Dutordoir, Noëlle Lenoir, Ulrike Steinhorst, Marie-Noëlle Jégo-Laveissière et Véronique Weill. Ainsi, avec un Conseil d'administration composé à hauteur de 42 % de femmes, Valeo se positionne volontairement au-delà des exigences posées par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Le Comité opérationnel de Valeo compte 15 membres, parmi lesquels, deux femmes : Catherine Delhay (Directrice de l'Éthique et de la Conformité) et Fabienne de Brébisson (Directrice de la Communication).

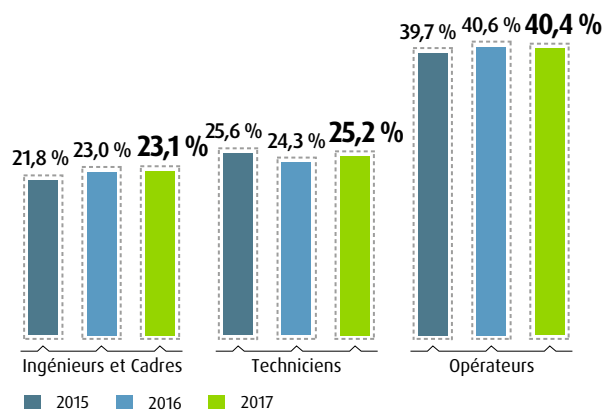
Démarche et réalisations de l'année

Fondée sur une démarche d'amélioration continue, la volonté du Groupe est de privilégier 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, etc. Il est à noter toutefois que les femmes restent moins représentées que les hommes dans l'industrie automobile.

Au cours de cette année 2017, les actions suivantes ont été mises en place :

- à l'occasion de la journée mondiale de la femme du 8 mars 2017, 85 % des établissements de Valeo ont mis en place des actions de sensibilisation de leurs collaborateurs sur l'égalité professionnelle (contre 73 % des établissements en 2016). 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 ;
- afin d'assurer la promotion du métier d'ingénieur auprès de lycéennes, Valeo a maintenu son partenariat avec l'association « Elles bougent » en participant aux actions initiées par cette dernière : 73 mairaines Valeo sont aujourd'hui engagées avec « Elles bougent ».

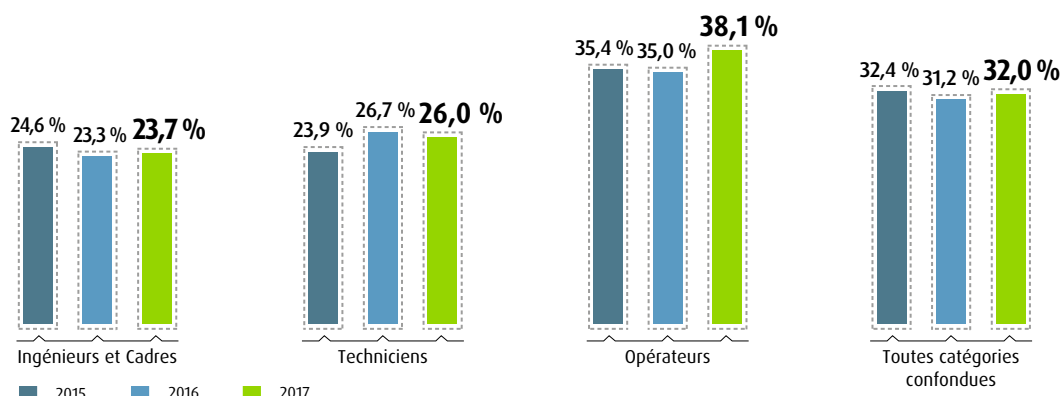
► RÉPARTITION DES FEMMES PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE – EFFECTIF INSCRIT



En 2017, les femmes représentent 32,9 % de l'effectif de Valeo :

- la part des femmes Ingénieurs et Cadres est restée stable autour de 23 % entre 2016 et 2017 ;
- la part des femmes au sein du « top management » ⁽¹⁾ a progressé entre 2016 et 2017, passant de 9,7 % en 2016 à 12 % en 2017 ;
- la part des femmes au sein des fonctions R&D est restée stable à 14,1 % entre 2016 et 2017.

(1) Le « Top management » correspond aux salariés se trouvant dans les deux plus hautes positions de la catégorie Ingénieurs et Cadres de l'échelle Valeo qui en compte six.

► TAUX DE FÉMINISATION DES RECRUTEMENTS


Les femmes représentent 32 % des recrutements réalisés.

Perspectives

Valeo se fixe pour objectif d'augmenter la part des femmes dans le nombre total des salariés recrutés et d'atteindre un taux d'au moins 33 % en 2020.

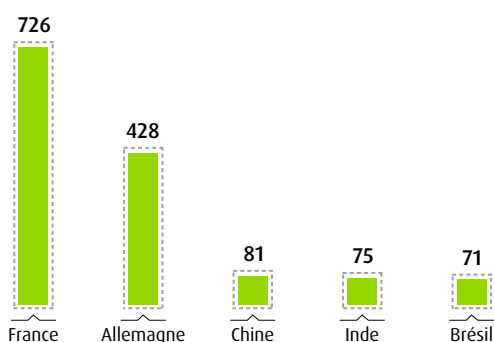
La diversité handicap
Enjeux

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.

Démarche et réalisations de l'année

À l'occasion de la journée internationale des personnes en situation de handicap, le 3 décembre 2017, 96 établissements (contre 78 en 2016) 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 visites d'écoles.

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


Entre 2015 et 2017, le nombre de salariés en situation de handicap chez Valeo a augmenté de 58 %. Il est à noter qu'en 2017, plus d'un salarié sur deux en situation de handicap est Français et près d'un sur cinq est Allemand.

Top 5 des pays comptant le plus de salariés en situation de handicap

En 2017, 76 % des salariés en situation de handicap chez Valeo sont concentrés dans deux pays, la France et l'Allemagne. Le reste du monde comptabilise donc 24 % des salariés en situation de handicap.

Valeo se fixe le double objectif suivant :

- augmenter le nombre de salariés en situation de handicap en 2020, et dépasser le nombre atteint en 2017 de 1 759 salariés ;
- obtenir une meilleure répartition géographique des salariés en situation de handicap afin que 30 % de ces personnes soient réparties dans le reste du monde (ailleurs qu'en France et l'Allemagne).

La diversité culturelle et sociale
Enjeux

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.

Démarche et réalisations de l'année

À l'occasion de la journée mondiale de la diversité culturelle, le 21 mai, 104 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 conférences-débats et de publication d'articles.

En 2017, Valeo compte au sein du Groupe 420 expatriés, contre 384 en 2016. Les pays accueillant le plus grand nombre d'expatriés sont : les États-Unis (74 expatriés), la France (64 expatriés), la Chine (54 expatriés), le Japon (51 expatriés) et le Mexique (29 expatriés). Les 10 premiers pays concentrent 83 % des expatriés du Groupe.

La part des expatriés dans le nombre total d'Ingénieurs et Cadres est en diminution de 0,35 point sur les trois dernières années (1,74 % en 2014 versus 1,43 % en 2017). La part des expatriés français dans le total des expatriés Valeo représente 58 % en 2017 contre 64 % en 2014. Ainsi, la part des expatriés non français a augmenté de six points sur cette même période conformément à la volonté de Valeo de construire des parcours individuels de développement

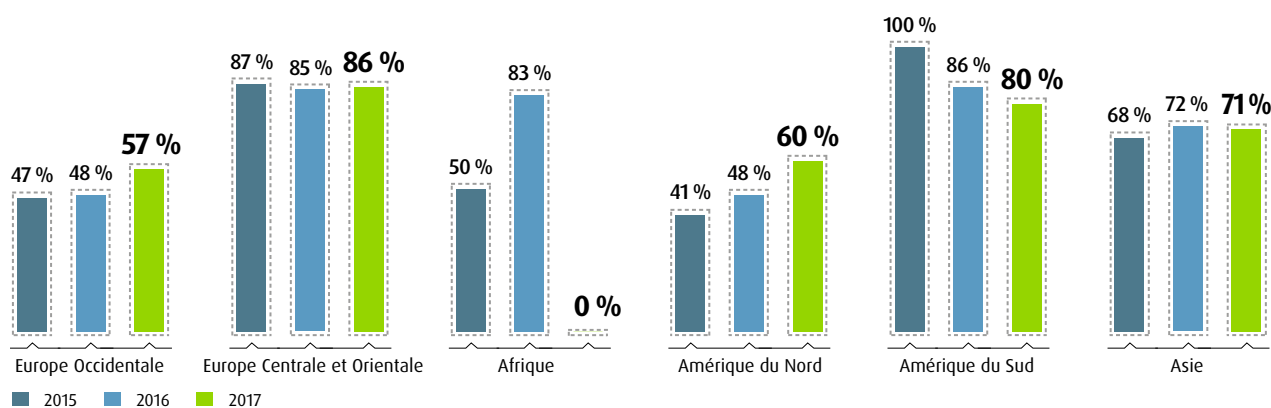
des Ingénieurs et Cadres en Europe. Les expatriés travaillant en Recherche et Développement représentent 25 % des expatriés du Groupe, quand ceux de la Finance représentent 18 %.

Le Groupe compte aujourd'hui 133 nationalités différentes. Les nationalités chinoise, française, mexicaine, polonaise, allemande, japonaise, espagnole, indienne, américaine et thaïlandaise sont les dix nationalités les plus représentées au sein du Groupe.

En 2017, 70 % des établissements de Valeo sont dirigés par un directeur local. Ce chiffre est encore plus élevé en Amérique du Sud (80 %) et en Europe Occidentale (57 %).

À l'exception de l'Afrique, la majorité des sites est dirigée par un directeur local.

► RÉPARTITION DES SITES DIRIGÉS PAR UN DIRECTEUR LOCAL (2017)



Perspectives

Afin de renforcer un management local des sites, Valeo se fixe, à horizon 2020, les objectifs suivants :

- augmenter la part des sites dirigés par un directeur local et ainsi dépasser le taux de 70 % ;
- poursuivre la diminution de la part des expatriés dans le total des Ingénieurs et Cadres à un niveau inférieur à 1,3 % ;
- diminuer la part totale des expatriés français dans la part totale des effectifs du Groupe en deçà de 55 %.

La diversité générationnelle

Enjeux

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 (née entre le milieu des années 1990 et la fin des années 2000). 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.

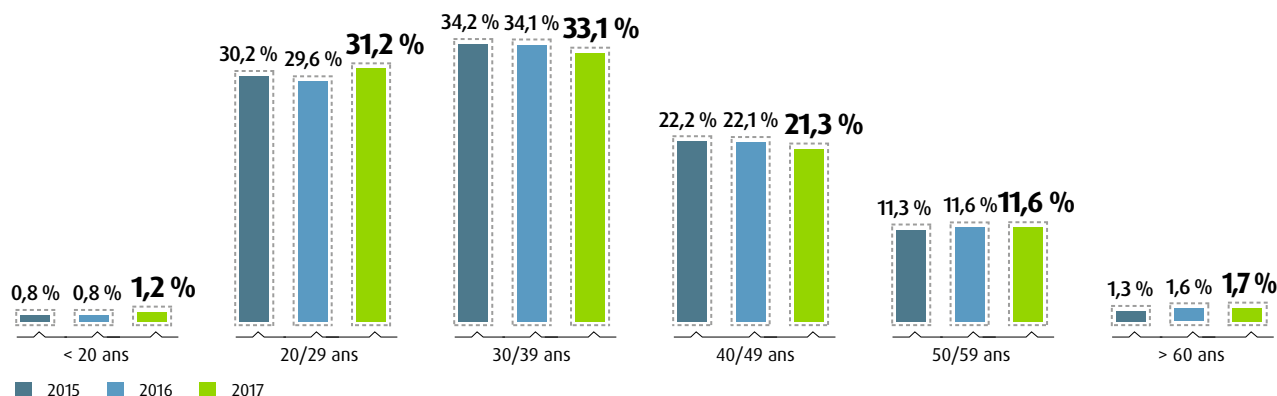
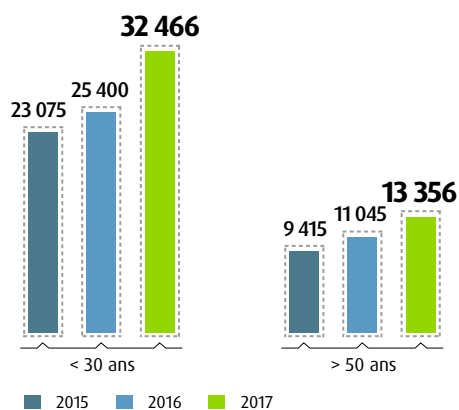
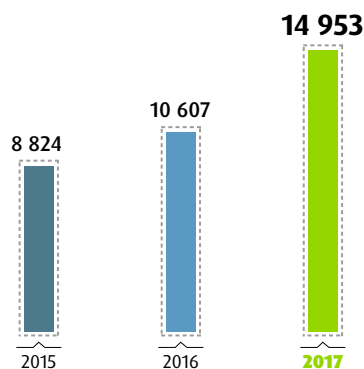
Démarche et réalisations de l'année

Au cours de cette année 2017, un certain nombre d'actions ont été mises en œuvre en faveur de la diversité générationnelle :

- à l'occasion de la journée de la diversité générationnelle, en septembre, 96 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 conférences-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 : 1 959 stagiaires, 1 195 jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation et 135 candidats au Volontariat International en Entreprise (VIE).

En 2017, Valeo compte 13 356 salariés âgés de plus de 50 ans, et 32 466 salariés âgés de moins de 30 ans soit respectivement 13,7 % et 32,5 % de l'effectif inscrit. Valeo a recruté 14 953 salariés de moins de 30 ans.

Cette augmentation résulte d'une politique d'embauche favorable à la fois envers les jeunes générations et les seniors.

► RÉPARTITION DE L'EFFECTIF INSCRIT PAR TRANCHE D'ÂGE

► RÉPARTITION DES JEUNES ET DES SENIORS – EFFECTIF INSCRIT

► RÉPARTITION DES JEUNES (MOINS DE 30 ANS) ⁽¹⁾


(1) Seuls les CDD et CDI sont pris en compte.

Perspectives

Convaincu que la transmission des savoirs est un enjeu essentiel pour permettre aux nouvelles générations d'être efficacement intégrées, Valeo se donne comme objectif que la part des salariés de plus de 50 ans (soit 13,4 %) dans le total des effectifs inscrits, soit au moins égale en 2020.

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 et dans le cadre de sa mise à jour en 2017.

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 durables 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 et d'atteinte du zéro défaut ;

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 – Réponse rapide maîtrise de la qualité, méthode 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 contrôles 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). En 2017 Valeo a mis en place une méthodologie spécifique de traitement de la performance en fonctionnement (*Wings Warranty Incident Getting Solved*) lui permettant de détecter au plus tôt tout incident dans le réseau client et d'apporter une réponse immédiate et adaptée. La collecte et l'enrichissement de ces données permet également au Groupe de développer des plans d'action efficaces d'amélioration de la durabilité des produits.

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 2017. 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.

4.5.2 Éthique et conformité

Enjeux

En raison de son implantation mondiale et du nombre croissant de ses collaborateurs, la Direction de l'Éthique et de la Conformité de Valeo 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, tel que le contrôle à l'exportation.

Démarche

Ce programme repose sur l'appropriation et l'application d'un ensemble clair de règles internes qui :

- traduisent de manière concrète et opérationnelle, la détermination de Valeo à respecter la réglementation ;
- décrivent les pratiques interdites et définissent les conditions et prérequis applicables à certaines relations d'affaires ou modalités de coopération ;

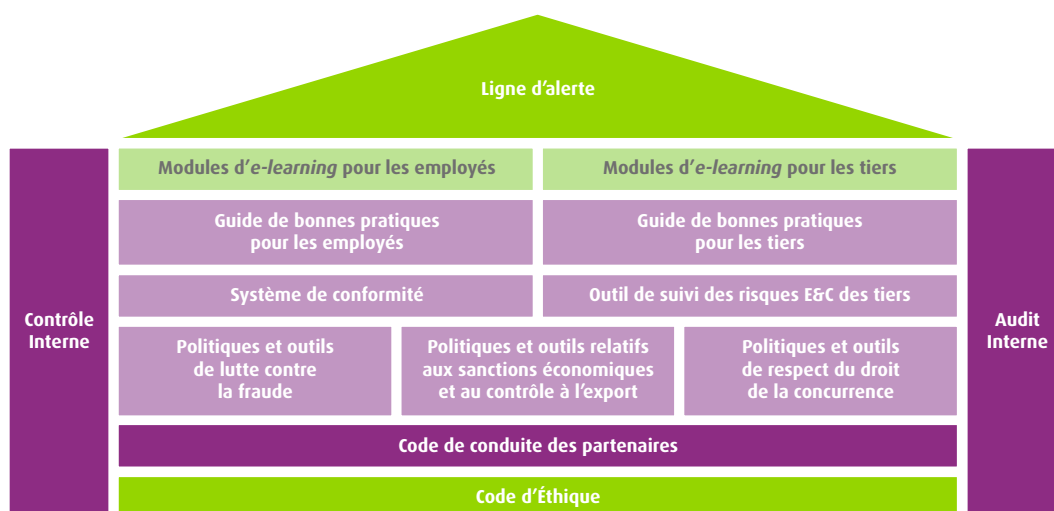
- établissent les modalités de mise en œuvre et de contrôle de l'efficacité du programme de Conformité permettant de prévenir et détecter les risques et mettre en place les plans d'action correctifs qui s'imposent.

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. Il s'étend également à certains tiers susceptibles d'exposer Valeo dans le cadre de l'exécution de leur prestation pour Valeo.

Ce programme s'appuie sur une très haute exigence d'éthique et de conformité.

Il est complété par un ensemble d'instructions et d'outils d'aide à la décision permettant d'éviter les comportements et les pratiques anticoncurrentielles et de corruption. Il est régulièrement actualisé dans une démarche continue de sensibilisation, de formation et de prévention.

► PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ DE VALEO



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 ;
- 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.

Les dirigeants des Business Groups, Fonctions et pays ont de plus nommé des *Compliance Champions*, cadres expérimentés, connus et reconnus par leurs pairs et leurs équipes, pour les représenter et travailler en étroite collaboration avec le Directeur de l'Éthique et de la Conformité au déploiement du programme.

Ces 31 *Compliance Champions* contribuent ainsi à relayer l'ensemble du programme auprès de leurs équipes, à orienter les collaborateurs sur ces questions et sont autant d'ambassadeurs du programme. Leur nombre et leur fonction ont été renouvelés en 2017 (cf. section 4.5.2 du présent chapitre « Réalisation de l'année 2017 »).

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 sous réserve de la législation applicable) 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 le département de Fraude de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, composé de deux *Fraud Investigation Officers*, et un Comité d'alerte spécifiquement mis en place lors la création de la ligne d'alerte, selon une procédure préétablie et qui décide des suites à donner et des sanctions à appliquer.

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.

En 2017, le périmètre de la ligne d'alerte et ses modalités ont été amenés à évoluer pour tenir compte des exigences de la loi Sapin et de la loi sur le devoir de vigilance.

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.

C'est dans ce contexte et dès 2013, que 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.

En 2017, Valeo s'est également doté d'un outil de détection des risques d'Éthique et de Conformité des fournisseurs, tiers et intermédiaires, appuyé sur des bases de données spécifiques permettant d'identifier des cas, litiges ou affaires passés ou en cours relatifs à ces domaines, dans lesquels ses fournisseurs sont impliqués (cf. « Outil de suivi des risques d'Éthique et de Conformité des tiers », dans le tableau synthétique).

Réalisations de l'année 2017

En 2017, Valeo a poursuivi sa politique rigoureuse de formation en matière d'éthique et conformité en formant 99,59 % de la population cible (l'ensemble des Ingénieurs et Cadres et des personnes exposées du Groupe et présents lors du lancement de la campagne annuelle, le 1^{er} mars 2017), soit 22 695 personnes. Le respect des obligations de formation pour l'année 2017 a fait l'objet d'un suivi strict par les services des Ressources Humaines du Groupe et de la Direction de l'Éthique et de la Conformité et d'un rattrapage impératif en cas de manquement. Les Ingénieurs et Cadres ayant rejoint le groupe Valeo entre mars et la fin de l'année 2017 ont également bénéficié d'une formation spécifique en matière d'éthique et de conformité. Pour l'année 2017, ce programme spécifique a concerné 6 470 nouveaux arrivants, 5 907 d'entre eux ont été formés. Ces nouveaux arrivants seront également intégrés dans le programme de formation annuel obligatoire de l'année 2018.

En matière de lutte contre la corruption, les réalisations de l'année 2017 se sont structurées en trois axes :

- le déploiement de nouveaux outils à usage opérationnel et quotidien de l'Éthique et de la Conformité. En 2017, Valeo s'est doté d'un outil informatique unique de gestion des demandes des employés relatives à l'Éthique et à la Conformité (Valeo Compliance Management System). Cet outil permet désormais 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 est centralisée et assurée par cet outil, qui offre aussi la possibilité de lancer des communications ou sondages relatifs à la conformité, à tout ou partie du personnel. Cet outil permet de simplifier le suivi de l'ensemble des cas et/ou demandes en cours par la Direction de l'Éthique et de la Conformité ;
- un accompagnement renouvelé des personnels d'encadrement par, à la fois la réorganisation des *compliance champions*, dont le nombre a été restreint (passant de 70 à 31 personnes) et la fonction

repensée, et un programme de sensibilisation spécifique aux 300 cadres principaux du Groupe (ou Leaders). Partant du constat qu'un déploiement renforcé des outils d'Éthique et de Conformité nécessitait la mobilisation des directions des Pôles d'activité et de Valeo Service, des directions nationales et des directions de réseau, il a été fait le choix de leur demander de désigner un porte parole, le *compliance champion* chargé du renforcement du déploiement des outils d'Éthique et de Conformité au sein de leurs périmètres respectifs. S'appuyant sur une connaissance fine des spécificités de leur réseau, de leur pays ou de leur Direction Nationale, ces *compliance champions* ont vocation à permettre le déploiement du haut niveau d'exigence du Groupe en la matière au sein de leur structure d'appartenance. Par ailleurs, à destination des principaux cadres du Groupe, un document définissant leurs rôles et responsabilités (Valeo « Roles and Responsibilities ») a été créé en 2017. Ce document décrit par niveaux (les directions des Pôles, des pays, les cadres et les employés) et par fonctions clés (Ressources Humaines, Finance, etc.) les rôles et responsabilités de chacun ;

- un développement d'outils nécessaires à la mise en conformité du groupe Valeo avec le cadre légal européen et français, en matière de lutte contre la corruption ⁽¹⁾. À cet égard, Valeo a mené une campagne d'évaluation de ses risques spécifiques, ainsi qu'une extension du champ de sa ligne d'alerte. La mise en place de cette ligne sera effective au cours de l'année 2018, les outils garantissant la confidentialité et l'anonymat des alertes et des plaintes ayant été validés par les autorités françaises compétentes, notamment la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), début 2018.

En matière de lutte contre le harcèlement moral, le système de prévention et d'alerte mis en place en 2016 par Valeo a été renforcé. 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, dont le déploiement s'est poursuivi au cours de l'année 2017.

PLAN ANTICORRUPTION DE VALEO

En application de la loi française du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption ⁽²⁾, Valeo a procédé à l'ajustement de certains des outils mis en place par la Direction de l'Éthique et de la Conformité les années passées, pour répondre de manière spécifique aux conditions de cette loi :

- la politique anticorruption de Valeo a été revue et confirmée ;
- le dispositif d'alerte interne, permettant le recueil des signalements et des plaintes précédemment limités à certains types d'alertes, couvre désormais tout le périmètre prévu par la loi ⁽²⁾ ;
- la cartographie des risques de corruption, a été élaborée de manière spécifique fin 2017 ;
- un certain nombre de mesures complémentaires visant à réduire ces risques est mis en œuvre au terme de cette cartographie ;
- des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs et intermédiaires ont été définies ; leur déploiement a démarré en 2017 ;

- des procédures de contrôles comptables, internes ou externes, qui existent de longue date chez Valeo et sont actualisés régulièrement pour se conformer aux derniers standards et règles professionnelles et internationales en la matière, ont été renforcées ;
- les formations annuelles destinées aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, qui existe depuis la création du programme d'Éthique et de Conformité de Valeo se poursuivent. Ces formations annuelles concernent de manière obligatoire l'ensemble des Ingénieurs et Cadres du Groupe. En 2017, la quasi-totalité des ingénieurs et cadres a suivi le programme de formation (cf. supra) ;
- le dispositif de contrôle et d'évaluation du programme anticorruption mis en place a fait l'objet d'une revue régulière par le Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration de Valeo en 2017.

Le plan de conformité du programme anticorruption Valeo à la loi a fait l'objet d'une présentation par la Direction de l'Éthique et de la Conformité au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration de Valeo en 2017.

(1) 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 2 ».

(2) Art. 17 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 2 ».

Perspectives

Le périmètre de la ligne d'alerte ayant évolué en termes de périmètre et de bénéficiaires du fait de la loi Sapin et de la loi sur le Devoir de vigilance (prévention des atteintes aux droits de l'Homme, à la santé et la sécurité au travail et à des atteintes graves à l'environnement (cf. section 4.1.4 du présent chapitre, « Le plan de vigilance », pages 176 à 177) l'année 2018 sera largement consacrée à la promotion du nouveau dispositif d'alerte constitué d'une procédure d'alerte, d'une procédure de gestion et traitement des alertes et d'une brochure de synthèse.

Un programme de contrôle à l'exportation et de sanctions économiques permettant à Valeo d'exporter en toute légalité ses produits de haute technologie, dans le respect des multiples réglementations applicables sera également déployé.

L'année 2018 verra également le déploiement du programme Valeo de protection des données personnelles tel que mis en conformité avec le Règlement européen sur la protection des données personnelles.

4.5.3 Application des principes du développement durable dans les processus Achats

CHIFFRES CLÉS 2017

- 1 069 fournisseurs représentent 95 % du montant des achats directs (achats de production) ;
- 608 fournisseurs sont français ;
- 50 fournisseurs représentent 25 % du montant des achats indirects (maintenance, sous-traitance, voyages, fournitures, etc.).

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'autoévaluation ;
- l'organisation de rencontres avec les départements Développement Durable et Achats de différents constructeurs.

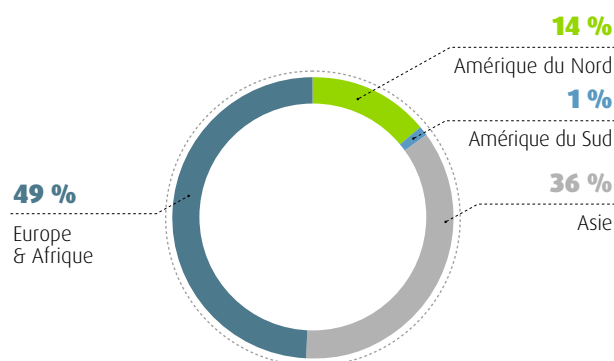
Ainsi, depuis 2010, Valeo a su créer avec certains clients un dialogue privilégié sur ce sujet, qui s'appuie sur :

- 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).

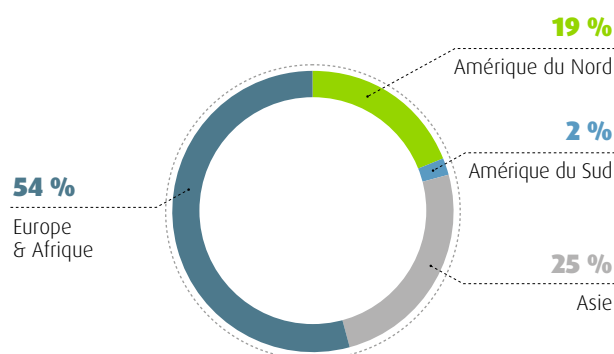
Localisation des achats en fonction des zones de consommation

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 EN 2017



► RÉPARTITION DES ACHATS DIRECTS PAR ZONE DE CONSOMMATION EN 2017



(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.

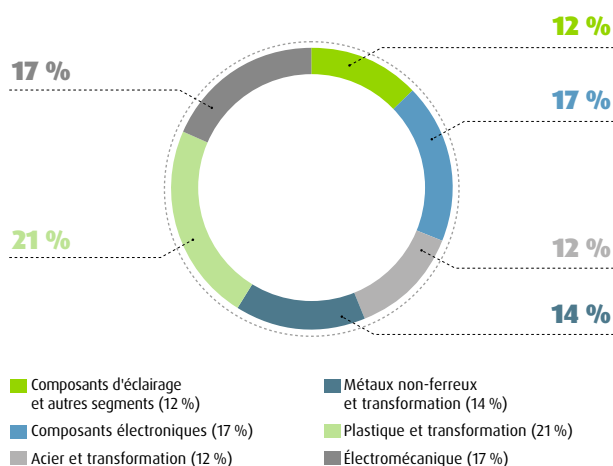
L'Europe est, pour des raisons historiques, la première zone géographique de consommation (54 %) et d'approvisionnement (49 %) des achats de Valeo. Directement liée à la stratégie de croissance du Groupe dans les pays émergents, l'Asie se positionne en deuxième zone de consommation (25 %) et d'approvisionnement (36 %).

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.

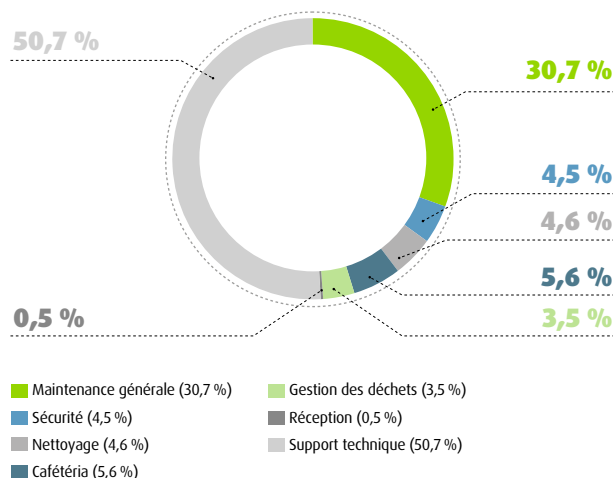
► RÉPARTITION DES MONTANTS D'ACHATS PAR COMMODITÉ EN 2017



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 EN 2017



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 400 millions d'euros d'achats pour le Groupe en 2017. Les prestations de support technique sont conséquentes (plus de 50 %) en raison des prestations informatiques réalisées par des sociétés extérieures (matériel, réseaux, services, applications informatiques). Les coûts de maintenance générale (plus de 30 %) 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.

(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.

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 ⁽¹⁾, 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).

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 de 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 2017, 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.

(1) ASEAN : Association des nations de l'Asie du Sud-est.

Réalisations

Approfondissement de l'évaluation 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 67 % du montant des achats de production du Groupe. Grâce à la mobilisation des équipes de Valeo auprès de ses fournisseurs sur la thématique du développement durable, l'année 2017 enregistre une progression substantielle de son taux de réponse de 33 % pour 2017.

En 2017, 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) ont 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, et apporter les enseignements, les actions de correction nécessaires en cas de constat de manquement ou d'insuffisance aux standards de développement durable du Groupe.

Cette méthodologie a été approuvée par les clients de Valeo et reconnue par les analystes extra-financiers. Les années 2016-2017 ont permis la stabilisation de ce processus d'audit et de cibler certains secteurs spécifiquement (cf. encadré ci-après).

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.

Action d'anticipation sur la conformité légale française

Anticipant les évolutions du cadre légal français ⁽¹⁾ et sur la base d'un retour d'expérience de la part de ses fournisseurs sur certains critères d'évaluation, le Code de conduite de Valeo à destination des fournisseurs précise les exigences du Groupe en matière de droits de l'homme (âge minimum au travail, interdiction du travail forcé, respect de la liberté d'association, etc.), de santé et sécurité

au travail et de respect environnemental. 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. Certains de ces critères d'appréhension des risques ont été revus au courant de l'année 2017.

Résultats des évaluations de l'année 2017

Cette évaluation a permis de faire ressortir que plus de 80 % des fournisseurs ayant répondu 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. Pour près de la moitié d'entre eux, cette politique fait également l'objet d'une communication publique. 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 qui couvrent *a minima* 50 % de leurs sites.

Pour 70 % 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 et exigences en la matière à leur base de fournisseurs. Pour plus des deux tiers des fournisseurs interrogés, le respect de ces exigences est mesuré auprès de leurs fournisseurs par des évaluations portant sur ces thématiques de développement durable dans le cadre soit des processus de sélection des fournisseurs, soit d'autoévaluation ou encore d'audits.

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.

(1) Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

ÉVALUATION DES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES FOURNISSEURS DE COMPOSANTS ÉLECTRONIQUES

Partant du constat qu'à l'aune de la triple révolution que connaît le Groupe (électrification, automatisation et digitalisation de la mobilité automobile), l'achat de composants électroniques ne va cesser de croître dans les prochaines années, Valeo a décidé d'apporter une attention particulière aux pratiques de développement durable de ses fournisseurs de composants électroniques en les auditant.

Pour les années 2016 et 2017, Valeo a ainsi sélectionné des fournisseurs représentatifs de la diversité de cette chaîne de valeur (industrie du semi-conducteurs, fabricants de pièces électroniques, de systèmes embarqués, etc.), de montants d'achats significatifs, tout en choisissant un panel géographique de sites, étant différencié du pays dans lequel se trouve le siège du Groupe. Pour ces deux années concernées, des fournisseurs représentants près de 30 % des achats de composants et systèmes électroniques ont été audités. Les fournisseurs de matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, etc.) n'ont pas été inclus dans cette première campagne d'audit, Valeo souhaitant se concentrer sur les fournisseurs de rangs inférieurs de ce segment.

Les sites audités ont donné satisfaction dans leur ensemble. Néanmoins, malgré la diversité des fournisseurs audités, les actions d'amélioration suivantes se sont dégagées :

- la mise en place d'une formation renforcée au développement durable dans son déploiement opérationnel auprès des structures d'encadrement intermédiaire ;

- une plus grande perfectibilité dans l'attention apportée à la sécurité dans les lieux de production ;

- la systématisation de la signature de codes de conduite par leurs propres fournisseurs de rang inférieur.

De cette attention particulière apportée aux fournisseurs d'électronique, il en ressort à la fois :

- le début d'une mise en place d'actions d'évaluations, touchant davantage les rangs inférieurs que les fournisseurs directs de Valeo, mais à charge d'être demandés et vérifiés par les fournisseurs directs du Groupe. Valeo entreprendra au courant de l'année 2018 des contrôles des actions réalisées par ses fournisseurs ;
- une plus grande compréhension et assimilation de ces sujets par les équipes Achats de Valeo et les personnels d'encadrement des fournisseurs du Groupe.

La suite de ce processus continuera de mobiliser à la fois le Département du Développement Durable et la Direction des Achats dans les années à venir. Au cours du suivi à venir, Valeo veillera à s'assurer que ses fournisseurs directs aient une évaluation crédible de leurs propres fournisseurs de rang inférieur.

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 2017, Valeo a développé un chiffre d'affaires en recul de 27 % par rapport à 2016 avec les fournisseurs qui satisfont les critères de diversité (WBE et/ou MBE), cela en raison de fournisseurs dit MOB (*Minority Owned Business*) acquis par divers fournisseurs non MOB.

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 2017, 75 % 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 l'anticipation et 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.

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, en septembre 2017, plus de 1 850 signataires.

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.

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.

Les spécificités de ces produits positionnent Valeo comme un acteur important de l'accès à la mobilité dans des marchés à forte prégnance des véhicules d'occasion, qui sont souvent des zones émergentes (une partie du sud-est asiatique, de l'Afrique, etc.). De manière plus globale, le marché de la rechange est créateur d'opportunités économiques pour différents secteurs liés à l'automobile dans ces types de zones du monde.

De la même manière, les produits rénovés offrent un accès à la rechange à un coût modéré, en permettant aux utilisateurs d'un véhicule à budget limité de se procurer des pièces de qualité et conforme aux mêmes standards qu'un produit neuf (cf. *infra*). L'existence de tels produits a un impact fort sur la sécurité des utilisateurs de véhicules, puisqu'ils offrent une alternative économiquement viable à des pièces réparées, reconstruites ou retravaillées, souvent de manière artisanale ou semi-industrielle, et hors de tout contrôle qualité harmonisée et standardisé. Le marché de la rénovation est aujourd'hui essentiellement européen.

L'Activité Valeo Service est plus amplement décrite au Chapitre 1, section 1.4.6, « Des produits et services pour le marché de la rechange », pages 60 à 61.

(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.

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, etc.). 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.

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 organisations publiques

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 193).

En 2017, en conformité avec le cadre légal français ⁽²⁾, Valeo a fait une inscription au répertoire des représentants d'intérêts, mis en ligne depuis lors par la HATVP (Haute Autorité pour la Transparence dans la Vie Publique) et disponible publiquement.

Organisation du groupe Valeo en matière d'affaires publiques et principaux postes de dépenses

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.

Les principaux postes de dépenses pour le Groupe sont les suivants :

- adhésion aux principaux organismes qui gèrent les intérêts des équipementiers de première et deuxième monte des principaux marchés automobile mondiaux, qui 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* ;
- dépense de personnel de la Direction Affaires Publiques (moins de trois ETP/an).

Pour l'année 2017, à l'image des années précédentes, le Groupe n'a pas fait appel à des conseils en affaires publiques. De plus, 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) 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 ».

(2) 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.

ADHÉSION AUX ORGANISATIONS 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*).

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 2017, sont présentées ci-dessous.

► LES PRINCIPALES INITIATIVES SOCIÉTALES DES SITES

Engagements sociétaux	Partenaires	Exemples d'initiatives
Actions avec les territoires	■ Populations locales ■ Collectivités territoriales ■ Écoles locales (primaires/secondaires) ■ 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

2017, 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 2017, le programme d'échange a été attribué à Toshiaki Tanaka, professeur à l'université d'Hokkaido, physiothérapeute et ingénieur renommé dans le domaine des dispositifs polyvalents pour les personnes âgées et porteuses de handicap. Ce travail de recherche d'une année a porté sur les nouvelles technologies de robotisation et de mobilité individuelle au service des personnes âgées et à mobilité réduite. Les résultats de ses travaux ont fait l'objet d'ateliers de restitution et d'échanges avec les équipes R&D de Valeo et d'autres chercheurs invités, permettant de porter des éclairages pluridisciplinaires à cet objet d'étude. Valeo en a tiré des enseignements approfondis de l'influence des technologies robotiques dans le champ des solutions de mobilité à destination des populations porteuse de handicaps.

Ce lien privilégié avec le Japon s'inscrit également 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 2017 s'est tenue à Tokyo.

(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.

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.

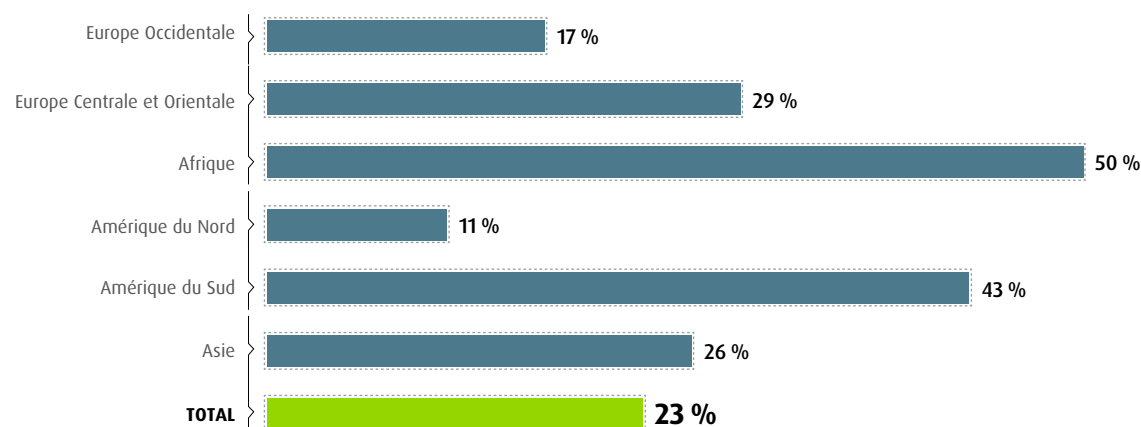
Les sites Valeo impliqués dans le dialogue avec leurs parties prenantes sur le territoire

En 2017, à l'échelle de l'ensemble des sites du Groupe, dans plus de 40 % 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 2017

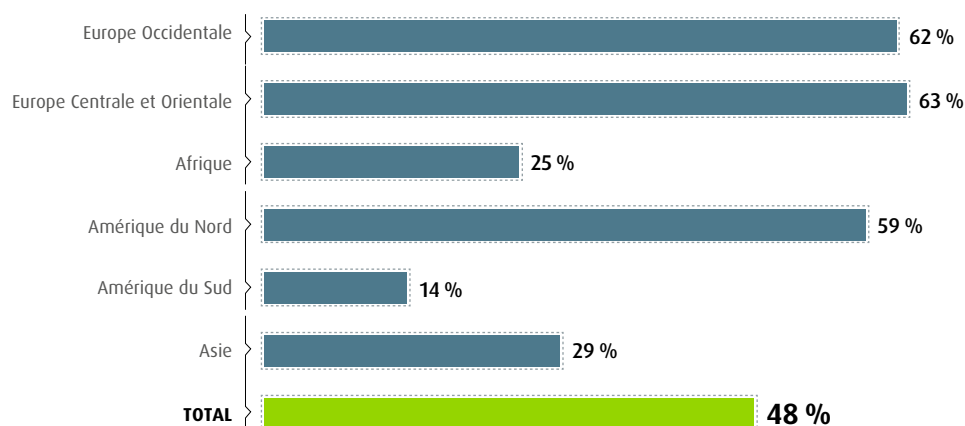


Relations avec le monde de l'enseignement et de formation du territoire

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 183 à 184), Valeo encourage également les sites du Groupe à s'intégrer dans des démarches locales propres en termes de relations avec les structures d'enseignement et de formation locaux (écoles d'ingénieurs, universités, instituts techniques, etc.). Ainsi, 82 % des sites dans le monde ont engagé des actions de partenariats, d'échanges avec des structures de ce type en 2017. Dans l'ensemble des régions d'implantations du Groupe, plus de 70 % des sites sont engagés dans ce type d'actions multiples et qui participent de l'ancrage local d'un site dans son territoire. La diversité des relations et des partenariats avec ces structures d'enseignements traduit la multiplicité des relations des sites avec leurs environnements locaux, en fonction des spécificités locales d'enseignement et de formation.

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.

De même, au niveau de l'enseignement primaire, le Groupe a fixé depuis 2016 un objectif aux sites de se rapprocher des structures d'enseignement primaire et secondaire, pour anticiper le manque de visibilité de Valeo comme acteur économique local et potentiel actuel ou futur employeur. Les résultats de cet objectif sont connus et communiqués pour la première fois et traduisent une prise de conscience des sites de l'importance d'une visibilité d'un acteur industriel à tous les niveaux du système éducatif. Ces collaborations peuvent prendre diverses formes, principalement des actions de visite de site et de découverte des métiers industriels. À l'exemple des sites de Valeo en Pologne qui ont organisé en 2017 la « journée du petit ingénieur », en partenariat avec le musée municipal de l'ingénierie de Cracovie.

► PART DES SITES AYANT UNE COLLABORATION AVEC DES ÉCOLES ÉLÉMENTAIRES/SECONDAIRES LOCALES EN 2017

Les employés de Valeo, acteurs de la solidarité sur leur territoire
VALEO CHINE S'ENGAGE POUR L'ACCÈS DES ENFANTS AUX LIVRES

Depuis 2015, Valeo en Chine a lancé un programme intitulé « La bibliothèque Valeo », qui consiste à mobiliser l'ensemble des employés des sites Valeo en Chine pour effectuer des dons de livres permettant l'ouverture de bibliothèques dans des écoles situées en zones défavorisées en Chine. En novembre 2017, Valeo a ouvert sa 30^e bibliothèque. En deux ans, ce programme a permis d'offrir l'accès à une bibliothèque et des livres à plus de 5 000 enfants et totalise un don de plus de 20 000 livres.

À l'occasion de l'inauguration de cette dernière bibliothèque, plus de 800 ouvrages ont été remis par des employés du site de Valeo Shenzhen aux enfants de l'école primaire du centre de Pinglang, dans la province de Guizhou.

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 et la malvoyance (dépistage sur sites, etc.) et 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 Odysee à Paris en 2017 ;
- des actions de soutien à des problématiques de santé publique, avec des opérations de dons du sang organisées en 2017 dans de nombreux pays d'implantation du Groupe à travers le monde ;

- des actions de solidarité à destination des populations les plus démunies sont organisées, principalement des dons de vêtements et de nourriture, à l'image des sites Valeo en Turquie, en République tchèque, au Brésil, en Thaïlande, etc.

Ces opérations sont le fruit d'un engagement volontaire des sites et de leurs employés. Elles témoignent de l'importance des liens avec les communautés locales.

En 2017, plus d'un tiers des sites a réalisé des dons financiers pour des actions de solidarité ou de charité locales. À cela s'ajoutent les campagnes de solidarité à l'initiative des employés des sites, ainsi que les campagnes de dons en nature (objets, matériels scolaires, vêtements divers, etc.).

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 moments 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 122 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 et 2017 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, 128 sites sont en 2017 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 à 50 % par Valeo sont pris en compte à hauteur de 50 %. Les impacts des sites contrôlés 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 2017 commence le 1^{er} octobre 2016 et se termine le 30 septembre 2017 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 Hygiène Sécurité Environnement (HSE) 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.

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 et de Valeo Service, par la DRAE et par un prestataire externe. Ces contrôles incluent des revues des variations avec les années précédentes, des comparaisons entre les 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.

(1) Cf. section 4.3.1 du présent chapitre, « Un reporting environnemental centralisé », pages 203 à 205.

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 184 sites de production, 20 centres de recherche, 35 centres de développement et 15 plates-formes de distribution dans 33 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 2017, 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, seules les données des entreprises consolidées selon la méthode de l'intégration globale sont remontées dans le reporting social et à 100 %.

Source des données

Les données sociales sont collectées par les Directions des Ressources Humaines des Pôles et de Valeo Service 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 184 sites de production, 20 centres de recherche, 35 centres de développement et 15 plates-formes de distribution dans 33 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 63 % 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 181 à 182, 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 promotions 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	168
G4-2	● Principaux impacts, risques et opportunités	II. 2. d)	4.1 – Valeo et le développement durable : stratégie, politiques et organisation 4.1.3 – Risques extra-financiers	170 172
PROFIL DE L'ORGANISATION				
G4-3	● Nom de l'organisation	-	7.1.1 – Dénomination et siège social	434
G4-4	● Principales marques, produits et services	-	1.4 – Organisation opérationnelle	42
G4-5	● Siège social	-	7.1.1 – Dénomination et siège social	434
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	436
G4-7	● Nature du capital et forme juridique	-	7.1.2 – Forme juridique et législation 6.6.1 – Évolution du capital social	434 428
G4-8	● Marchés desservis (répartition géographique, secteurs desservis et types de clients et de bénéficiaires)	-	Rapport intégré – Activités et résultats 1.4 – Organisation opérationnelle	6 42
G4-9	● Taille de l'organisation (nombre de salariés, de sites)	I. a) 1	Rapport intégré – Activités et résultats 1.4 – Organisation opérationnelle 4.4 – Effectif total 4.3.1 – Cartographie industrielle	6 42 220 198
G4-10	● Répartition des salariés par type d'emploi, contrat de travail, zone géographique et sexe	I. a) 1	4.4 – Valeo et ses collaborateurs	220
G4-11	● Part des salariés couverts par une convention collective	I. c) 1	4.4.3 – L'organisation du dialogue social	232
G4-12	● Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	III. c) 2	4.1.5 – Valeo, partenaire responsable 4.5.3 – Application des principes du développement durable dans les processus achats	179 243
G4-13	● Changements importants survenus au cours de la période de reporting	-	1.1 – Historique et évolution du Groupe 5.1.4 – Investissements au cours des trois derniers exercices 6.4 – Actionnariat	38 282 417
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	200 189 211 239
G4-15	● Chartes externes, principes et initiatives soutenus	II a) 1	4 – Entretien avec Jacques Aschenbroich 4.4.3 – La promotion et les respects des droits de l'Homme	168 233
G4-16	● Affiliation à des associations ou à des organisations de défense des intérêts	II a) 1	4.1.5 – Valeo, acteur d'une filière automobile durable 4.5.5 – Politiques publiques et réglementation	179 249
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 du reporting développement durable	253
G4-18	● Procédure pour définir le contenu du Rapport	-	4.1.1 – Les enjeux du développement durable	170
G4-19	● Liste des aspects matériels	-	4.1.1 – Matrice de matérialité des enjeux de développement durable de Valeo	170

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
G4-20	● Périmètre de chaque enjeu pertinent au sein de l'organisation	-	4.2.1 – La politique de Recherche et Développement du Groupe 4.3.1 – La politique environnementale 4.4 – Valeo et ses collaborateurs 4.5 – Engagement sociétal	181 198 220 239
G4-21	● Périmètre de chaque enjeu pertinent à l'extérieur de l'organisation	-	4.2.1 – La politique de Recherche et Développement du Groupe 4.3.1 – La politique environnementale 4.4 – Valeo et ses collaborateurs 4.5 – Engagement sociétal	181 198 220 239
G4-22	● Reformulation d'informations communiquées dans des Rapports antérieurs	-		
G4-23	● Changements concernant le champ d'étude et le périmètre	-	Aucun changement substantiel n'a été observé en 2016	-
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES				
G4-24	● Liste des parties prenantes	III. b) 1	4.1.5 – Une politique de développement durable fondée sur des relations fortes avec les parties prenantes	178
G4-25	● Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes	III. b) 1	4.1.5 – Une démarche multipartite prenante	178
G4-26	● Implication des parties prenantes	III. b) 1	4.1.5 – Tableau des types de dialogue avec les parties prenantes	178
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	4.1.5 – Tableau des types de dialogue avec les parties prenantes	178
PROFIL DU RAPPORT				
G4-28	● Période de reporting	-	4.6.1 – Méthodologie du reporting développement durable	253
G4-29	● Date du dernier Rapport publié	-	27/03/2018	
G4-30	● Cycle du reporting	-	4.6.1 – Méthodologie du reporting développement durable	253
G4-31	● Personne à contacter	-	6.2 – Relations avec la communauté financière	415
G4-32	● Option de « conformité » choisie et index GRI G4	-	4.1.6 – Référentiels 4.6.2 – Correspondance avec les référentiels nationaux et internationaux	180 256
G4-33	● Vérification externe du Rapport	-	4.9 – Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	268
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	171
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	1.4 – Organisation opérationnelle	42
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	171
G4-37	● Consultation des parties prenantes par le Conseil d'administration	III b) 1	7.1.10 – Assemblées générales	435
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

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
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	96 120
G4-41	● Processus mis en place par le Conseil d'administration pour éviter et gérer les conflits d'intérêts ; divulgation des conflits d'intérêts aux parties prenantes	-	3.2.3 – Déclarations relatives aux mandataires sociaux	135
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	-	4.1.2 – Un comité du Conseil d'administration en charge de la responsabilité sociale d'entreprise	171
G4-44	● Évaluation du Conseil d'administration relative aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux	-	4.1.2 – Un comité du Conseil d'administration en charge de la responsabilité sociale d'entreprise	171
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	120
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	120
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	120
G4-48	● Comité ou poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le Rapport de développement durable	II a) 1	5.6.5 – Le Rapport du développement durable est une partie intégrante du Rapport de gestion, examiné et approuvé par le Conseil d'administration	405
G4-49	● Processus pour informer le Conseil d'administration des réclamations majeures	III b) 1	7.1.10 – Assemblées générales	435
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, administrateurs et autres dirigeants du Groupe	142
G4-52	● Processus de détermination de la rémunération et participation de conseils en rémunération	-	3.3 – Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe 3.2.2 – Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	142 120
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	435
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	-	-

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
INNOVATION				
Aspect matériel : véhicule autonome et connecté et solutions de mobilité décarbonée				
G4-DMA	● Approche managériale	II c) 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	186
G4-EN7	● Réduction des besoins énergétiques des produits et services	II c) 3	4.2.2 – Tableau récapitulatif des innovations et de leurs impacts	186
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	189
G4-EN2	● Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées (emballages uniquement)	II c) 2	4.2.3 – Ressources, matériaux et éco-conception	189
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 4.2.3 – Consommation de produits chimiques 4.2.3 – Matières consommées provenant de matériaux recyclés	191 192 192
G4-EN28	● Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés	II b) 2 II c) 2	4.3.4 – Emballages	216
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	192
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 4.2.4 – Des partenariats académiques multiforme	193 194
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	L'organisation de Valeo pour la gestion de 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	200 203 207 209
G4-EN3	● Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	II c) 3.1	4.3.2 – Analyse de la répartition géographique des consommations d'énergie	208
G4-EN4	● Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	II c) 3.1	4.3.2 – Consommation totale d'énergie indirecte	207
G4-EN5	● Intensité énergétique	II c) 3.1	4.3.2 – Intensité énergétique (en MWh/M€)	208
G4-EN6	● Réduction de la consommation énergétique	II c) 3.2	4.3.2 – Réduction de l'intensité énergétique	208
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	209
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	209
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	210
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	209
G4-EN19	● Réduction des émissions de gaz à effet de serre	II d) 1	4.3.2 – L'empreinte carbone industrielle du Groupe	211

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
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	211 212 213 213
G4-EN20	● Émissions de substance appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	II b) 1	4.3.3 – Émissions de CFC et HCFC	212
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	212 212
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	217
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	214
G4-EN24	● Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	II b) 1	4.3.3 – La prévention des rejets dans les sols – Performance	213
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	214
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	215 216
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	215 210
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	216
Aspect matériel : eau				
G4-DMA	● Approche managériale	II c) 1	4.3.5 – Eau	217
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	218
G4-EN9	● Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	II c) 1	4.3.5 – Limitations en eau	218
G4-EN10	● Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	II c) 1	4.3.5 – Réutilisation de l'eau	219
Aspect matériel : biodiversité				
G4-DMA	● Approche managériale	II e) 1	4.3.6 – Biodiversité	219
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	219
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	219
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	

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
COLLABORATEURS				
Aspect matériel : sécurité et conditions de travail				
G4-DMA	● Approche managériale	I d) 1	4.4.1 – La santé et la sécurité	222
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	4.4.3 – Organisation du dialogue social	232
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	4.4.1 – Taux de fréquence avec et sans arrêt pour le Groupe et pour la France	223
			4.4.1 – Taux d'absentéisme pour le Groupe et par zone géographique	224
			4.4.1 – Répartition des absences par motif (dont maladies professionnelles) et par zone géographique	224
G4-LA8	● Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	I d) 2	4.4.3 – Répartition des accords signés par catégorie	232
Aspect matériel : Attractivité et rétention des talents				
G4-DMA	● Approche managériale	-	4.4.2 – Attractivité et rétention des talents	225
-	● Taux de réponse à l'enquête « Employee Feedback Survey »	-	4.4.2 – Attractivité et rétention des talents	225
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) 12	4.4.2 – Attractivité des talents	225
		I a) 13	4.4.2 – Fidélisation des talents	227
		I a) 14		
		I a) 21		
		I a) 22		
G4-LA9	● Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	I e) 2	4.4.2 – Formation	230
			4.4.2 – Pourcentage de personnes formées	230
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	4.4.2 – Développement et transmission des compétences	231
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	4.4.2 – Développement des compétences	231
Aspect matériel : la promotion de la diversité				
G4-DMA	● Approche managériale	I f) 1	4.4.4 – La promotion de la diversité	235
		I f) 2	4.4.4 – Diversité hommes-femmes	235
		I f) 3	4.4.4 – Diversité handicap	236
			4.4.4 – Diversité générationnelle	237
			4.4.4 – Diversité culturelle et sociale	236
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	4.4.4 – Part des femmes au sein du Conseil d'administration et du Comité opérationnel	235
		I f) 2		
		I a) 1	4.4.4 – Répartition des femmes par catégorie socioprofessionnelle	235
			4.4.4 – Part des salariés en situation de handicap dans le monde et en France	236
			4.4 – Répartition par genre de l'effectif inscrit	222
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	239
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	239

Code GRI	Description de l'indicateur	Art. 225 Grenelle 2	Chapitres/Sections	Pages
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	243
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	246
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	247
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	246
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	245
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	243
Aspect matériel : éthique et conformité				
G4-DMA	● Approche managériale	III d) 1	4.5.2 – Éthique et conformité	240
G4-56	● Codes de conduite et Codes d'éthique	III d) 1	4.5.2 – Éthique et conformité	240
G4-57	● Mécanismes de conseil (comportements éthiques et respectueux de la loi)	III d) 1	4.5.2 – Une sensibilisation pratique et accessible	241
G4-58	● Mécanismes d'alerte (comportements non respectueux de l'éthique et de la loi)	III d) 1	4.5.2 – Prévenir et alerter : la ligne d'alerte Valeo	241
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	241
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	249
Aspect matériel : politiques publiques et réglementation				
G4-DMA	● Approche managériale	III a) 1	4.5.5 – Politiques publiques et réglementation	249
G4-S06	● Valeur total des contributions politiques par pays et par bénéficiaire	-	4.5.5 – Politiques publiques et réglementation	249
Aspect matériel : intégration locale				
G4-DMA	● Approche managériale	III a) 1 III a) 2	4.5.6 – Management local	237
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	251
			4.5.5 – Part des sites ayant organisé une journée porte ouverte	251
G4-EC6	● Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	III a) 1	4.4.4 – Part des sites dont le Directeur est issu d'un pays d'implantation du site par zone géographique	237

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 RFA

4.7.1 Synthèse de la Recherche et Développement

Les indicateurs ci-dessous ne sont pas exhaustifs.

	Unité	2015	2016	2017
Indicateurs clés R&D				
Effort brut de Recherche et Développement (en % du chiffre d'affaires première monte)		10,3 %	11,1 %	11,8 %
Frais de Recherche et Développement nets (en % du chiffre d'affaires)		5,5 %	5,8 %	6,1 %
Effectifs de Recherche et Développement		11 620	13 700	17 900
Nombre de projets clients gérés		2 500	2 700	2 800
Nombre de projets collaboratifs financés		> 50	> 50	> 50
Nombre de brevets déposés		1 406	1 840	2 053
Part de l'innovation ⁽¹⁾ dans les prises de commandes		37 %	50 %	50 %
Indicateurs Ressources et Éco-design				
Consommation de métaux lourds	t	11,75	8,3	7,7
Consommation de métaux lourds/CA	kg/M€	0,84	0,55	0,46
Consommation de solvants chlorés	t	205,7	191,4	0
Consommation de solvants chlorés/CA	kg/M€	14,60	12,64	0
Consommation de substances CMR ⁽²⁾	t	361,6	365,1	121,2
Consommation de substances CMR ⁽²⁾ /CA	kg/M€	25,7	24,1	7,2
Consommation de plastiques recyclés	milliers t	9,5	11,9	10,9

(1) Produits ou technologies produits en série depuis moins de 3 ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

(2) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

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 189 à 192 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 264 à 265).

4.7.2 Synthèse de la performance environnementale

Les indicateurs sont présentés dans l'ordre de leur apparition dans la section 4.3.

	Unité	2015	2016	2017
Périmètre ⁽¹⁾				
Chiffre d'affaires brut des sites du périmètre ⁽²⁾	M€	14 056	15 138	16 750
Nombre de sites inclus dans le périmètre	-	117	120	132
Politique générale en matière environnementale				
Nombre de sites pouvant obtenir les certifications ISO 14001 et OHSAS 18001 ⁽³⁾	-	122	130	128
Sites certifiés ISO 14001	%	98	94	95
Sites certifiés ISO 50001	%	8	12	13
Sites certifiés OHSAS 18001	%	94	91	95
Montant des dépenses fonctionnelles en environnement	k€	21 957	17 221	19 028
Montant des investissements hors dépollution	k€	2 995	3 338	5 731
Coûts spécifiques de dépollution des sites en activité	k€	3 191	560	1 086
Montant des provisions pour risques environnementaux	M€	13,5	13,7	15,5
Nombre d'amendes et indemnités	-	2	1	1
Montant des amendes et indemnités	k€	6	118	6
Nombre de plaintes environnementales	-	19	7	8
Réduire la consommation d'énergie et les émissions de Gaz à effet de serre				
Consommation totale d'énergie	GWh	2 005	2 077	2 250
Part d'électricité	%	74,9	75,9	75,3
Part de gaz naturel	%	23,2	22,6	22,6
Part de fioul	%	1,1	1,0	1,5
Part des autres sources	%	0,8	0,5	0,6
Consommation totale d'énergie/CA	MWh/M€	143	137	134
Consommation d'énergie directe/CA	MWh/M€	35	32	32
Consommation d'énergie indirecte/CA	MWh/M€	108	105	102
Efficacité énergétique : gain attendu	MWh	41 894	76 117	53 893
Émissions directes de gaz à effet de serre (GES) ⁽³⁾	milliers t eq. CO ₂	141,8	145,8	166,9
Émissions indirectes de GES	milliers t eq. CO ₂	649,4 ⁽⁴⁾	710,9 ⁽⁴⁾	763,9
Autres émissions indirectes pertinentes de GES	milliers t eq. CO ₂	5 990	7 296	8 261
Rejets et déchets				
Émissions atmosphériques de NO _x	t	121	122	136
Émissions atmosphériques de NO _x /CA	kg/M€	8,6	8,1	8,1
Émissions atmosphériques de COV ⁽³⁾	t	1 590	1 644	1 596

	Unité	2015	2016	2017
Émissions atmosphériques de COV/CA	kg/M€	117	109	95
Émissions atmosphériques de TCE	t	22,5	21,1	0
Émissions atmosphériques de TCE/CA	kg/M€	1,6	1,4	0
Émissions atmosphériques de plomb	kg	16	13	40
Émissions atmosphériques de plomb/CA	g/M€	1,14	0,86	2,38
Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone	kg eq. CFC-11	608	489	513
Volume des effluents industriels traités	milliers m ³	724	820	794
Charge de métaux lourds dans ces effluents	kg	24	28	20
Nombre de déversements accidentels significatifs	-	0	0	0
Quantité totale de déchets générés	milliers t	231,0	257,2	277,6
Part de déchets dangereux	%	9	9	9
Part de déchets non dangereux	%	91	91	91
Quantité totale de déchets générés/CA	t/M€	16,4	17,0	16,6
Taux de valorisation des déchets	%	90	89	89
Quantité totale de déchets exportés	t	1 596	1 986	1 613
Ratio déchets exportés/déchets totaux générés	%	0,7	0,8	0,6
Transport et Logistique				
Consommation de matériaux d'emballage	milliers t	78,8	84,7	92,5
Part des emballages plastiques	%	8,8	8,8	9,9
Part des emballages cartons	%	63,4	61,8	59,4
Part des emballages bois	%	26,0	27,7	29,1
Part des autres types d'emballages	%	1,8	1,7	1,6
Consommation de matériaux d'emballage/CA	t/M€	5,6	5,6	5,5
Eau				
Volume total d'eau consommée	milliers m ³	2 784	2 783	2 926
Volume total d'eau consommée/CA	m ³ /M€	198	184	175

(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 2017 », page 204).

(2) Chiffre d'affaires calculé sur la période du 1^{er} octobre 2016 au 30 septembre 2017, comme précisé dans la note méthodologique pages 253 à 255.

(3) Cf. Glossaire développement durable, page 267.

(4) 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

	2015	2016	2017
EFFECTIF			
■ Ingénieurs et Cadres (I&C)	20 410	23 960	29 365
■ Techniciens	10 141	12 518	17 852
■ Opérateurs	43 956	46 183	52 686
Effectif inscrit	74 507	82 661	99 903
■ Intérimaires	8 293	9 139	11 697
■ Effectif total	82 800	91 800	111 600
■ Effectif permanent	59 884	67 383	80 788
■ Effectif temporaire	22 916	24 417	30 812
EMBAUCHES			
Nombre d'embauches en CDI	9 175	14 150	19 022
Nombre d'embauches en CDD	10 937	10 810	16 273
DÉPARTS			
Taux de départ des Ingénieurs et Cadres	6,7 %	7,0 %	7,3 %
Démissions	5 440	7 217	7 723
Licenciements non économiques et ruptures conventionnelles	3 849	3 064	3 610
Retraites, préretraites et décès	552	493	565
Licenciements économiques	917	492	418
SANTÉ ET SÉCURITÉ			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées au niveau du Groupe (<i>taux de fréquence TF1</i>)	2,4	2,3	2,0
Nombre d'accidents du travail avec arrêt et sans arrêt par million d'heures travaillées au niveau du Groupe (<i>taux de fréquence TF2</i>)	11,50	11,31	10,6
Nombre de jours perdus pour accident du travail par millier d'heures travaillées au niveau du Groupe (<i>taux de gravité TG1</i>)	0,07	0,07	0,06
Nombre d'accidents de catégorie 1	3	3	5
Taux d'absentéisme	2,12 %	2,17 %	2,11 %
FORMATION			
% d'heures de formation consacrées à la sécurité	26 %	17 %	15 %
Nombre d'heures de formation dispensées	1 484 824	1 859 854	2 270 563
Nombre d'heures moyen de formation par salarié	16,5	21,7	23,6
Pourcentage de personnes formées	97,4 %	99,5 %	98,1 %
DIVERSITÉ			
Répartition des femmes par catégorie socioprofessionnelle (<i>en %</i>)			
■ Ingénieurs et Cadres (I&C)	21,8 %	23 %	23,0 %
■ Techniciens	25,6 %	24,3 %	24,9 %
■ Opérateurs	39,7 %	40,6 %	40,3 %
Taux de féminisation des recrutements	32,4 %	31,2 %	32,0 %
Nombre de salariés en situation de handicap	1 114	1 443	1 759
Nombre de stagiaires	1 490	1 834	1 959
Nombre d'apprentis	130	151	1 195
Nombre de VIE	130	151	135

4.8 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.
MSCI	Agence de notation et de recherche financières et extra-financières reconnue mondialement et spécialisée dans l'analyse des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises. www.msci.com
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	Open Innovation 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 privés, 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 (<i>Sustainable Asset Management</i>) : 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	<i>Society of Automotive Engineers International</i> , 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>conditionnal 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 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 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.

4.9 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 2017

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC 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 2017, présentées dans le rapport de gestion, 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).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2017 et février 2018 pour une durée totale d'intervention d'environ neuf 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.

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.

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 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 :

- 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 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 9 % et 16 % 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.

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative 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 22 février 2018

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Mugnier
Associé Développement durable

Bruno Perrin
Associé

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2017 RFA	272	5.5	ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ VALEO RFA	381
5.1.1	Activité	272	5.6	COMPTES ANNUELS 2017 RFA	383
5.1.2	Résultats	276	5.6.1	Compte de résultat	383
5.1.3	Information sectorielle	278	5.6.2	Bilan	384
5.1.4	Cash flow et structure financière	279	5.6.3	Variation de trésorerie	385
5.2	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	284	5.6.4	Notes annexes aux états financiers de la Société	386
5.3	TENDANCES ET PERSPECTIVES	285	5.6.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	405
5.4	COMPTES CONSOLIDÉS 2017 RFA	286	5.7.	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	409
5.4.1.	Compte de résultat consolidé	286	5.8.	AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	411
5.4.2.	État du résultat global consolidé	287	5.8.1	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	411
5.4.3.	État de la situation financière consolidée	288	5.8.2	Inventaire des valeurs mobilières	412
5.4.4.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	289			
5.4.5.	Variation des capitaux propres consolidés	290			
5.4.6.	Notes annexes aux états financiers consolidés	291			
5.4.7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	377			

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

5.1 Analyse des résultats consolidés 2017 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, dans la Note 1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Principes

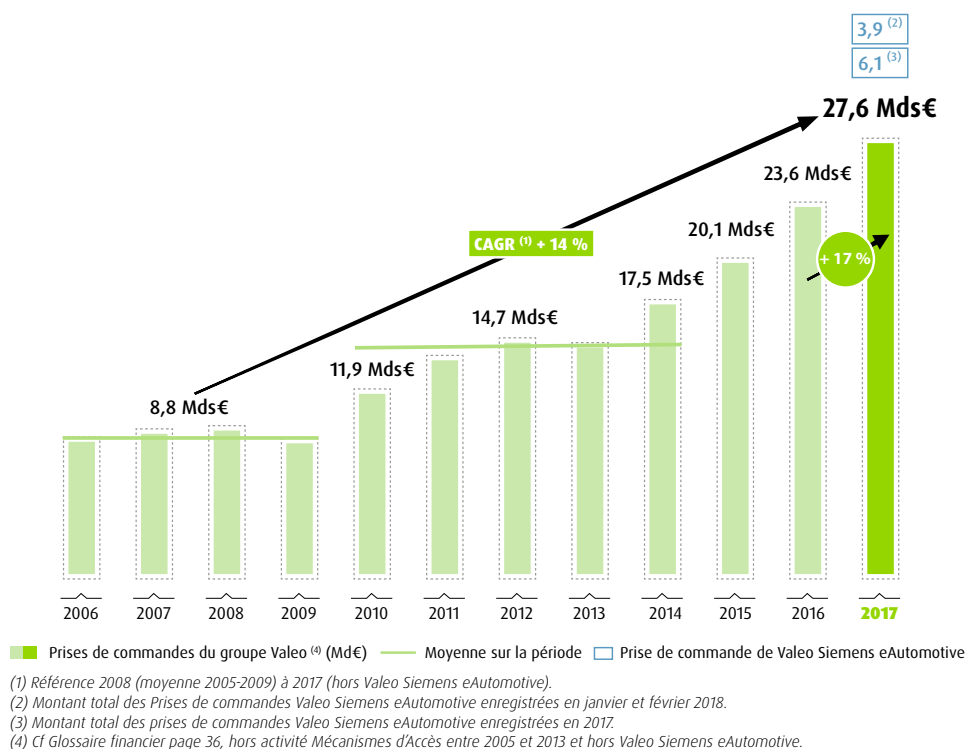
comptables », pages 292 à 295 ainsi que dans chacune des Notes afin de faciliter la lecture des états financiers en reliant les principes comptables au thème abordé par la Note.

Par ailleurs, les états financiers sont complétés par les informations jugées significatives et requises par le Règlement ANC n° 2016-09.

5.1.1 Activité

Hausse des prises de commandes ⁽¹⁾

► ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES



Au cours de l'exercice 2017, la hausse des prises de commandes par rapport à l'exercice 2016 confirme la capacité du Groupe à croître de façon structurelle à un rythme supérieur à celui de la production automobile :

- les prises de commandes, hors Valeo Siemens eAutomotive, s'élèvent à 27,6 milliards d'euros, soit une hausse de 17 % par rapport à 2016 (23,6 milliards d'euros) ;
- les prises de commandes de Valeo Siemens eAutomotive s'élèvent à 6,1 milliards d'euros en 2017 et à 10 milliards d'euros cumulés à fin février 2018.

Les prises de commandes (hors Valeo Siemens eAutomotive) restent très équilibrées entre les différentes régions :

- Asie : 40 % des prises de commandes ; la Chine représente 27 % des prises de commandes dont 38 % auprès des constructeurs chinois locaux ;
- Europe (et Afrique) : 42 % des prises de commandes ;
- Amérique du Nord : 16 % des prises de commandes.

Par ailleurs, la part des innovations ⁽²⁾ dans les prises de commandes, qui s'élève à 50 %, 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 36.

(2) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans, hors Valeo Siemens eAutomotive, FTE automotive et Valeo-Kaptec.

Croissance de la production automobile mondiale

Au cours de l'exercice 2017, la production automobile, en hausse de 2 % par rapport à 2016, bénéficie de :

- l'accélération en Europe (+ 3 %) ;
- la poursuite de la croissance en Chine (+ 2 %) et dans le reste de l'Asie (+ 4 %) ;
- la reprise de la production en Amérique du Sud (+ 22 %).

La production automobile en Amérique du Nord est en baisse de 4 %.

Variation de la production automobile en 2017 (par rapport à la même période de 2016)		2 nd semestre *	Année *
Europe et Afrique		+ 5 %	+ 3 %
Asie, Moyen-Orient et Océanie		+ 2 %	+ 3 %
dont Chine		+ 1 %	+ 2 %
hors Chine		+ 3 %	+ 4 %
Amérique du Nord		- 7 %	- 4 %
Amérique du Sud		+ 22 %	+ 22 %
TOTAL		+ 2 %	+ 2 %

* Estimations de production automobile LMC publiées le 8 février 2018.

Croissance du chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires**, au cours de l'exercice 2017, est en hausse de 12 %, soit une croissance, à périmètre et taux de change constants ⁽¹⁾, de 7 %.

Les **variations des taux de change** de l'exercice ont un impact négatif de 1,1 % en raison principalement de l'appréciation de l'euro face au dollar américain, au renminbi chinois et au yen japonais.

Les **changements de périmètre** ont un impact positif de 6,8 % sur l'exercice suite à :

- la prise de contrôle d'Ichikoh, consolidée par intégration globale dans les états financiers consolidés du Groupe à compter du 1^{er} février 2017. Ichikoh a contribué au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 909 millions d'euros durant l'exercice 2017 ;

- l'acquisition de FTE automotive fin octobre 2017, contribuant au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 86 millions d'euros en novembre et décembre 2017 ;

- la création de Valeo-Kapec, contrôlée par Valeo et consolidée par intégration globale dans les états financiers consolidés du Groupe à compter du 1^{er} décembre 2017, contribuant au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 42 millions d'euros en décembre 2017.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	En % du CA total 2017	2 nd semestre				Année			
		2017	2016	Var.	Var. à pcc *	2017	2016	Var.	Var. à pcc *
Première monte	87 %	7 885	7 297	+ 8 %	+ 5 %	16 120	14 403	+ 12 %	+ 7 %
Remplacement	10 %	924	834	+ 11 %	+ 3 %	1 887	1 679	+ 12 %	+ 4 %
Divers	3 %	277	258	+ 7 %	- 3 %	543	437	+ 24 %	+ 9 %
TOTAL	100 %	9 086	8 389	+ 8 %	+ 5 %	18 550	16 519	+ 12 %	+ 7 %

* À périmètre et taux de change constants ⁽¹⁾.

Le **chiffre d'affaires première monte** affiche une croissance de 7 % à périmètre et taux de change constants après prise en compte de l'impact négatif de 0,9 point lié à la baisse des ventes de Hyundai en Chine à partir du deuxième trimestre.

Le **chiffre d'affaires sur le marché du remplacement** enregistre une croissance, à périmètre et taux de change constants, de 4 %.

Le **chiffre d'affaires « Divers »**, composé principalement de ventes d'outillages liées au démarrage de nouveaux projets, est en hausse de 9 % à périmètre et taux de change constants.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

Croissance du chiffre d'affaires première monte supérieure à celle de la production automobile mondiale

Sur l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires première monte affiche une croissance organique de 7 % résultant :

- de l'amélioration du *mix* produit provenant des innovations technologiques liées à la réduction des émissions de CO₂ et à la conduite intuitive ;
- des positionnements client et géographique favorables du Groupe.

Chiffre d'affaires première monte (par destination, en millions d'euros)	2 nd semestre				Année			
	2017	2016	Var. à pcc *	Surperformance **	2017	2016	Var. à pcc *	Surperformance **
Europe et Afrique	3 630	3 434	+ 5 %	0 pt	7 550	7 062	+ 6 %	+ 3 pts
Asie, Moyen-Orient et Océanie	2 584	2 126	+ 7 %	+ 5 pts	4 965	3 907	+ 10 %	+ 7 pts
dont Chine	1 259	1 148	+ 11 %	+ 10 pts	2 371	2 046	+ 17 %	+ 15 pts
hors Chine	1 325	978	+ 3 %	0 pt	2 594	1 861	+ 4 %	0 pt
Amérique du Nord	1 483	1 574	+ 1 %	+ 8 pts	3 235	3 138	+ 4 %	+ 8 pts
Amérique du Sud	188	163	+ 19 %	- 3 pts	370	296	+ 16 %	- 6 pts
TOTAL	7 885	7 297	+ 5 %	+ 3 pts	16 120	14 403	+ 7 %	+ 5 pts

* À périmètre et taux de change constants ⁽¹⁾.

** Sur la base des estimations de production automobile LMC publiées le 8 février 2018.

Au cours de l'année 2017, le Groupe affiche une surperformance de 5 points par rapport à la production automobile mondiale, cette performance ayant été obtenue malgré l'impact négatif (0,9 point de croissance) dû à la baisse des ventes de Hyundai en Chine à partir du deuxième trimestre :

- en **Europe** (y compris Afrique), le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) s'inscrit en hausse de 6 %, soit une performance supérieure de 3 points à celle de la production automobile ; hors Russie, la surperformance atteint environ 4 points ;
- en **Chine**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) affiche une croissance de 17 %, supérieure de 15 points à celle de la production automobile ;
- en **Asie hors Chine**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) est en hausse de 4 % soit une performance en ligne avec celle de la production automobile ;

la performance en Corée du Sud a été particulièrement affectée (- 15,4 points de croissance) de par l'exposition du Groupe aux clients coréens dans un contexte géopolitique difficile entre la Chine et la Corée du Sud ; la performance au Japon, a été, quant à elle, affectée par la baisse des ventes de Nissan au quatrième trimestre ;

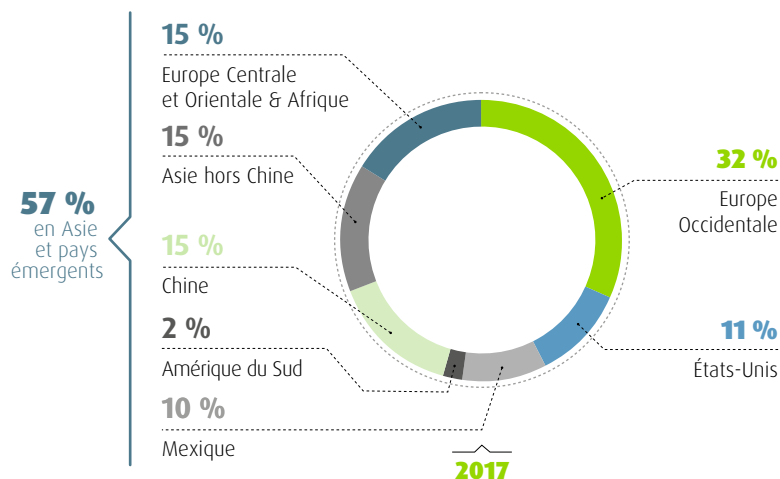
- en **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) affiche une hausse de 4 %, soit une performance supérieure de 8 points à celle de la production automobile ;
- en **Amérique du Sud**, le chiffre d'affaires première monte (à périmètre et taux de change constants) s'inscrit en hausse de 16 %, soit une performance inférieure de 6 points à celle de la production automobile.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

Répartition géographique équilibrée des activités de Valeo

► CHIFFRE D'AFFAIRES PREMIÈRE MONTÉ PAR RÉGION DE PRODUCTION

En % du chiffre d'affaires première monte



Après prise en compte des opérations de croissance externe réalisées durant l'année 2017, l'évolution, par rapport à 2016, de la répartition du chiffre d'affaires première monte entre les quatre principales régions de production se présente comme suit :

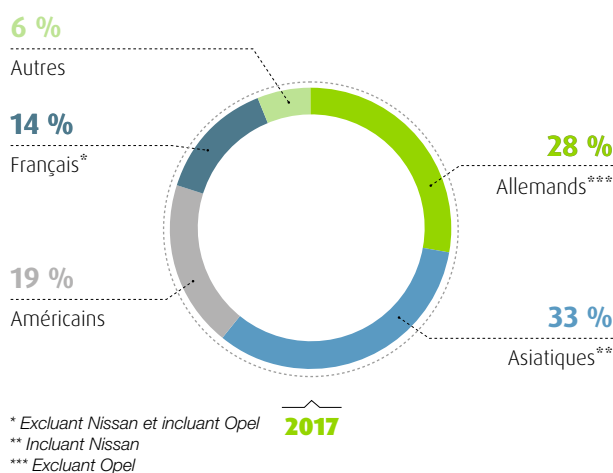
- hausse de 4 points en Asie, à 30 % du chiffre d'affaires première monte ;

- baisse de 3 points en Europe, à 47 % du chiffre d'affaires première monte ;
- baisse de 1 point en Amérique du Nord, à 21 % du chiffre d'affaires première monte ;
- stable en Amérique du Sud, à 2 % du chiffre d'affaires première monte.

Portefeuille clients de Valeo équilibré

► PORTEFEUILLE CLIENTS

En % du chiffre d'affaires première monte



Après prise en compte des opérations de croissance externe réalisées durant l'année 2017, l'évolution, par rapport à 2016, de la répartition du chiffre d'affaires première monte entre les clients du Groupe se présente comme suit :

- hausse de 6 points de la part des clients asiatiques à 33 % du chiffre d'affaires première monte, suite à la prise de contrôle d'Ichikoh au 1^{er} février et à la création de Valeo-Kapec consolidée par intégration globale au 1^{er} décembre ;

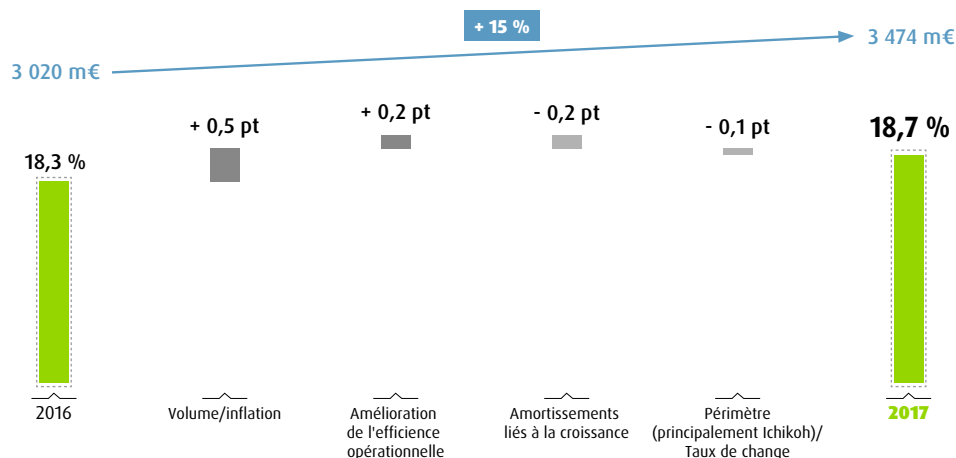
- baisse de 2 points de la part des clients allemands à 28 % du chiffre d'affaires première monte ;
- baisse de 3 points de la part des clients américains à 19 % du chiffre d'affaires première monte ;
- baisse de 1 point de la part des clients français ⁽¹⁾ à 14 % du chiffre d'affaires première monte.

(1) Y compris Opel.

5.1.2 Résultats

► ANALYSE DE LA MARGE BRUTE

En % du chiffre d'affaires



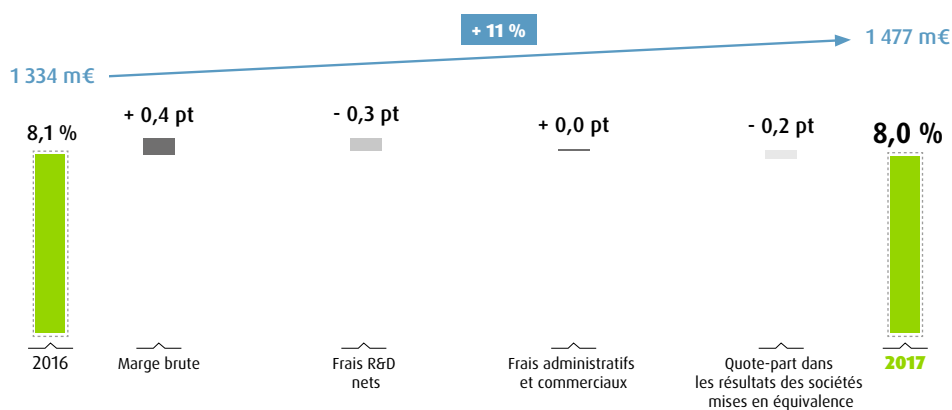
La **marge brute** augmente de 15 %, à 3 474 millions d'euros, soit 18,7 % du chiffre d'affaires (+ 0,4 point par rapport à 2016) résultant de :

- l'impact de la croissance (+ 0,5 point) comprenant les effets prix et volume ;
- l'efficacité opérationnelle (+ 0,2 point) ;

- la hausse des amortissements consécutifs aux investissements industriels réalisés par le Groupe au cours de ces dernières années (- 0,2 point) ;
- l'effet périmètre, lié en particulier à l'acquisition d'Ichikoh, ainsi que l'impact de l'évolution des taux de change (- 0,1 point).

► ANALYSE DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾

En % du chiffre d'affaires



La **marge opérationnelle** ⁽¹⁾ affiche une hausse de 11 %, à 1 477 millions d'euros. Elle représente 8,0 % du chiffre d'affaires en baisse de 0,1 point par rapport à 2016 après prise en compte de la quote-part du résultat net enregistré par Valeo Siemens eAutomotive.

(1) Y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ; cf. Glossaire financier, page 36.

Valeo poursuit son effort de Recherche et Développement pour développer son portefeuille produits dans un contexte de forte augmentation de ses prises de commandes et afin de répondre aux défis de l'électrification de la chaîne de propulsion et de la conduite intuitive et autonome :

- l'effort brut de R&D croît de 19 %, à 1 895 millions d'euros soit près de 12 % du chiffre d'affaires première monte ;
- les dépenses nettes de R&D, qui s'élèvent à 1 130 millions d'euros, en hausse de 18 %, s'établissent à 6,1 % du chiffre d'affaires (+ 0,3 point par rapport à 2016).

Les frais administratifs, généraux et commerciaux représentent 4,8 % du chiffre d'affaires, stables par rapport à 2016.

La quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 22 millions d'euros, équivalant à 0,1 % du chiffre d'affaires, en baisse de 0,3 point par rapport à 2016. Cette baisse résulte principalement de la prise en compte de la quote-part du résultat net enregistré par Valeo Siemens eAutomotive, qui supporte les dépenses nécessaires au développement des projets en cours issus des 6,1 milliards d'euros de prises de commandes enregistrées en 2017 et à la mise en place de son organisation pour faire face à une croissance future rapide.

Le **résultat opérationnel** ⁽¹⁾ augmente de 8 %, à 1 410 millions d'euros, soit 7,6 % du chiffre d'affaires (- 0,3 point par rapport à 2016). Il tient compte des autres produits et charges pour un montant global négatif de 67 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 73 millions d'euros, en baisse de 12 % par rapport à 2016.

La hausse du taux effectif d'imposition, qui s'établit à 26 %, s'explique par une charge non récurrente de 117 millions d'euros liée à la diminution de la valeur des actifs d'impôts différés, proportionnelle à la baisse du taux d'imposition sur les sociétés aux États-Unis.

Le **résultat net part du Groupe** affiche une hausse de 8 %, à 1 003 millions d'euros, soit 5,4 % du chiffre d'affaires (- 0,2 point par rapport à 2016), hors une charge non récurrente de 117 millions d'euros liée à la diminution de la valeur des actifs d'impôts différés, proportionnelle à la baisse du taux d'imposition sur les sociétés aux États-Unis. Y compris cette charge exceptionnelle, le résultat net est en baisse de 4 %, à 886 millions d'euros, soit 4,8 % du chiffre d'affaires.

La **rentabilité des capitaux employés** (ROCE ⁽¹⁾) ainsi que la **rentabilité des actifs** (ROA ⁽¹⁾) s'établissent respectivement à 30 % et 19 %.

(en millions d'euros)	2017	2016 ⁽¹⁾
Agrégats du bilan pris en totalité dans les capitaux engagés :	5 458	4 135
+ 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		
Agrégats du bilan pris partiellement dans les capitaux engagés pour la part relevant de l'exploitation :	(313)	(206)
+ 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)	5 145	3 929
Marge opérationnelle (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) ⁽²⁾ (B)	1 477	1 334
Ajustement (C) Annualisation des données des entités entrantes et/ou annulation des données des entités cédées au cours de l'exercice.	70	(1)
Marge opérationnelle ajustée (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) ⁽²⁾ (D = B + C)	1 547	1 333
ROCE ⁽²⁾ (D/A)	30 %	34 %
Goodwill (E)	2 615	1 944
Goodwill des sociétés mises en équivalence (F)	201	229
Capitaux employés (calcul ROA) (G = A + E + F)	7 961	6 102
Résultat opérationnel (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) (H)	1 410	1 301
Ajustement (I) Annualisation des données des entités entrantes et/ou annulation des données des entités cédées au cours de l'exercice.	89	(2)
Résultat opérationnel ajusté (y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) (J)	1 499	1 299
ROA ⁽¹⁾ (J/G)	19 %	21 %

(1) Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, l'état de la situation financière consolidée a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. section 5.4.6 du présent chapitre, Notes 2.2.1.9 et 2.2.1.10 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Acquisition de Spheros » et « Acquisition de peiker », pages 303 à 305).

(2) Cf. Glossaire financier, page 36.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

5.1.3 Information sectorielle

Chiffre d'affaires première monte

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 nd semestre				Année			
	2017	2016	Var. CA	Var. CA OEM **	2017	2016	Var. CA	Var. CA OEM **
Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	1 753	1 703	+ 3 %	+ 6 %	3 590	3 363	+ 7 %	+ 6 %
Systèmes de Propulsion	2 137	2 016	+ 6 %	+ 3 %	4 300	4 027	+ 7 %	+ 4 %
Systèmes Thermiques	2 409	2 396	+ 1 %	+ 7 %	5 003	4 645	+ 8 %	+ 9 %
Systèmes de Visibilité	2 855	2 354	+ 21 %	+ 4 %	5 808	4 649	+ 25 %	+ 7 %
TOTAL	9 086	8 389	+ 8 %	+ 5 %	18 550	16 519	+ 12 %	+ 7 %

* Incluant les ventes intersecteurs.

** À périmètre et taux de change constants.

La croissance (à périmètre et taux de change constants) du chiffre d'affaires première monte est supérieure à celle de la production automobile dans tous les Pôles d'activité :

- le chiffre d'affaires première monte du **Pôle Systèmes de Propulsion** affiche une croissance, à périmètre et taux de change constants, de 4 % après prise en compte de l'impact négatif de 4,6 points, lié au contexte géopolitique difficile entre la Chine et la Corée du Sud ;
- reflétant l'intérêt du marché pour les technologies relatives à la conduite intuitive et à la réduction des émissions de CO₂, ainsi que pour la technologie LED pour l'éclairage, les **Pôles Systèmes**

de Confort et d'Aide à la Conduite, Systèmes Thermiques et Systèmes de Visibilité affichent une performance homogène avec une croissance de leur chiffre d'affaires première monte, à périmètre et taux de change constants, de respectivement 6 %, 9 % et 7 %. Il convient de noter que le chiffre d'affaires du Pôle Systèmes de Visibilité (+ 25 %) enregistre l'entrée, au sein du périmètre de Valeo, d'Ichikoh, qui est consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe à compter du 1^{er} février 2017.

EBITDA ⁽¹⁾

En 2017, l'EBITDA est en hausse de 14 % à 13,1 % du chiffre d'affaires.

EBITDA (en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)	2 nd semestre			Année		
	2017	2016	Variation	2017	2016	Variation
Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	256 14,6 %	257 15,1 %	0 % - 0,5 pt	522 14,5 %	496 14,7 %	+ 5 % - 0,2 pt
Systèmes de Propulsion	290 13,6 %	278 13,8 %	+ 4 % - 0,2 pt	566 13,2 %	534 13,3 %	+ 6 % - 0,1 pt
Systèmes Thermiques	272 11,3 %	237 9,9 %	+ 15 % + 1,4 pt	539 10,8 %	463 10,0 %	+ 16 % + 0,8 pt
Systèmes de Visibilité	375 13,1 %	327 13,9 %	+ 15 % - 0,8 pt	767 13,2 %	645 13,9 %	+ 19 % - 0,7 pt
GROUPE	1 221 13,4 %	1 097 13,1 %	+ 11 % + 0,3 pt	2 436 13,1 %	2 144 13,0 %	+ 14 % + 0,1 pt

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

Les Pôles **Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite** et **Systèmes de Propulsion** affichent des marges d'EBITDA ⁽¹⁾ en légère baisse à respectivement 14,5 % et 13,2 % (soit - 0,2 point et - 0,1 point par rapport à 2016), suite à l'augmentation des frais nets de Recherche et Développement (à respectivement 11 % et 5 % du chiffre d'affaires).

Le Pôle **Systèmes de Visibilité** voit sa marge d'EBITDA ⁽¹⁾ baisser en pourcentage du chiffre d'affaires (- 0,7 point) à 13,2 %. Cette baisse est notamment liée à l'intégration d'Ichikoh effective depuis le 1^{er} février 2017.

Dans un contexte de forte croissance de son chiffre d'affaires et du redressement opérationnel d'un site en Amérique de Nord, le Pôle **Systèmes Thermiques** affiche une amélioration de sa marge d'EBITDA ⁽¹⁾ de 0,8 point par rapport à 2016, à 10,8 % de son chiffre d'affaires.

5.1.4 Cash flow et structure financière

Évolution des capitaux propres

Au 31 décembre 2017, les capitaux propres consolidés s'établissent à 5 063 millions d'euros contre 4 353 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette augmentation nette de 710 millions d'euros s'explique essentiellement :

- par le résultat consolidé de l'exercice de 965 millions d'euros ;
- par l'augmentation de capital de 26 millions d'euros réservée aux salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2017 Shares4U ;
- par une hausse de 379 millions d'euros des participations ne donnant pas le contrôle, résultant de la prise de contrôle d'Ichikoh et de la création de Valeo-Kapec détenues respectivement à 55,08 % et 50 % ; et

- par des gains actuariels nets d'impôts différés à hauteur de 51 millions d'euros relatifs aux engagements de retraites.

Ces différents éléments sont partiellement compensés :

- par le versement de dividendes d'une part aux actionnaires du Groupe à hauteur de 297 millions d'euros et d'autre part aux minoritaires des filiales intégrées soit 20 millions d'euros ;
- par les incidences du programme de rachat d'actions mis en oeuvre au cours du 1^{er} semestre pour 75 millions d'euros ;
- ainsi que par une variation négative des écarts de conversion de 331 millions d'euros traduisant la dépréciation du dollar américain, du yen japonais et du renminbi chinois contre l'euro sur l'année 2017.

Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
Provisions pour retraites et engagements assimilés ⁽²⁾	1 135	1 072
Provisions pour garanties clients	276	244
Provisions pour coûts sociaux et de restructuration	54	84
Provisions pour litiges fiscaux	54	94
Provisions environnementales	16	14
Provisions pour contrats à perte	56	40
Provisions pour litiges sociaux et autres litiges	139	184
PROVISIONS	1 730	1 732
Dont part à plus d'un an	1 406	1 341

(1) Le montant des provisions a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées aux évolutions de périmètre (cf. section 5.4.6 du présent chapitre, Note 2.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Évolutions du périmètre de consolidation », pages 298 à 305).

(2) Au 31 décembre 2017, 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 5 millions d'euros. Les provisions pour retraites et engagements assimilés nettes de cet actif s'établissent à 1 130 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les provisions pour retraites et engagements assimilés ont augmenté de 63 millions d'euros entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017. Ceci s'explique notamment par des engagements supplémentaires de 176 millions d'euros du fait des prises de contrôle d'Ichikoh, FTE automotive et Valeo-Kapec, hausse partiellement compensée par des gains actuariels avant impôts et des écarts de conversion négatifs, qui ont entraîné une baisse des provisions pour retraites de 111 millions d'euros.

Les provisions pour garantie clients augmentent sur l'exercice passant de 244 millions d'euros fin 2016 à 276 millions d'euros fin 2017 ; la hausse de ces provisions est notamment le reflet des entrées de périmètre des sociétés Ichikoh, FTE automotive et Valeo-Kapec à hauteur de 72 millions d'euros.

Le total des provisions pour coûts sociaux et de restructuration diminue à 54 millions d'euros fin 2017 contre 84 millions d'euros fin 2016. Sur l'exercice, les dépenses de restructuration ont principalement concerné l'arrêt d'activité d'une usine espagnole, un plan de licenciements en Amérique du Sud et des départs en préretraite sur plusieurs sites allemands.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

Au cours de l'exercice 2017, les provisions fiscales diminuent sensiblement puisque le solde à fin décembre 2017 s'établit à 54 millions d'euros contre 94 millions d'euros fin décembre 2016. En France, le Groupe a bénéficié de la suppression de la contribution additionnelle de 3 % sur les dividendes, jugée inconstitutionnelle le 6 octobre 2017 ; cette décision du Conseil Constitutionnel a entraîné une reprise de provision pour risques de 17 millions d'euros dans les comptes du Groupe. De plus, Valeo a décidé de porter un certain nombre de litiges à l'amnistie fiscale votée au Brésil en 2017, ce qui a permis d'utiliser des déficits pour régler des litiges et ainsi ajuster les provisions fiscales.

L'augmentation des provisions pour contrats à perte en 2017 est liée pour l'essentiel à l'allocation du prix d'acquisition d'Ichikoh en lien avec des contrats clients et fournisseurs déficitaires ou défavorables.

Les provisions pour litiges sociaux et autres litiges qui s'établissent à 139 millions d'euros fin décembre 2017 (contre 184 millions d'euros fin 2016) 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. Sur l'exercice 2017, Valeo a réglé une amende de 26,7 millions d'euros afférente aux enquêtes engagées par les autorités européennes de la concurrence. Cette amende avait été entièrement provisionnée fin décembre 2016.

Flux de trésorerie et endettement

(en millions d'euros)	2017	2016
Capacité d'autofinancement	2 269	2 091
Impôts versés	(265)	(257)
Variation du besoin en fonds de roulement	35	56
Flux nets de trésorerie des activités opérationnelles	2 039	1 890
Flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1745)	(1 249)
Neutralisation de la variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽¹⁾	(16)	20
CASH FLOW LIBRE ⁽²⁾	278	661
Variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽¹⁾	16	(20)
Variation nette de certains éléments inscrits en actifs financiers non courants	(91)	(38)
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(537)	(630)
Acquisitions de participations dans les entreprises associées et/ou coentreprises	(7)	(17)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	(1)	22
Acquisitions ou rachats de participations sans prise de contrôle	(16)	(24)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société et aux minoritaires des filiales intégrées	(317)	(263)
Augmentation de capital en numéraire	26	29
Vente (rachat) d'actions propres	(73)	13
Intérêts financiers nets (versés et reçus)	(63)	(58)
Frais et primes liés aux émissions d'emprunts	(7)	(64)
CASH FLOW NET	(792)	(389)

(1) 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 2017, « Créances clients », page 310).

(2) Cf. Glossaire financier, page 36.

La capacité d'autofinancement progresse sur l'exercice passant de 2 091 millions d'euros en 2016 à 2 269 millions d'euros en 2017 (+ 9 %). De même, les flux nets de trésorerie opérationnels augmentent par rapport à l'année précédente à 2 039 millions d'euros en 2017 contre 1 890 millions d'euros en 2016 (+ 8 %).

L'amélioration du besoin en fonds de roulement s'est poursuivie en 2017, mais toutefois dans une moindre mesure que l'an passé (35 millions d'euros en 2017 contre 56 millions d'euros en 2016). Les versements d'impôts sont en légère augmentation en 2017 par rapport à 2016 soit 265 millions d'euros contre 257 millions d'euros l'an passé. Les flux nets de décaissements sur acquisitions

d'immobilisations incorporelles et corporelles de 2017 correspondent à une utilisation de trésorerie de 1 745 millions d'euros, soit une hausse significative sur l'exercice 2017 de près de 500 millions d'euros (+ 40 %) par rapport aux investissements de 2016. Compte tenu de prises de commandes record sur les dernières années, les investissements R&D et capacitaires continuent de progresser fortement dans le Groupe.

Le cash flow libre s'élève à 278 millions d'euros contre 661 millions d'euros en 2017 ; il s'inscrit en baisse de 58 % par rapport à 2016, principalement du fait des investissements très importants réalisés sur l'exercice et indiqués ci-dessus.

La réconciliation entre l'EBITDA et le *cash flow* libre s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation
EBITDA ⁽¹⁾	2 436	2 144	+ 14 %
Variation en besoin en fonds de roulement opérationnel ⁽²⁾	19	76	- 75 %
Impôts	(265)	(257)	+ 3 %
Flux d'investissements corporels et incorporels	(1 745)	(1 249)	+ 40 %
Autres (provisions pour retraites, coûts sociaux et de restructuration, etc.)	(167)	(53)	+ 215 %
CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾	278	661	- 58 %

(1) Cf. Glossaire financier page 36.

(2) Variation du besoin en fonds de roulement neutralisée de la variation des cessions de créances clients non récurrentes pour un montant de - 16 millions d'euros en 2017 et 20 millions d'euros en 2016.

En 2017, la génération de *cash flow* libre ⁽¹⁾ résulte principalement :

- de la progression de l'EBITDA ⁽¹⁾ de 14 %, à 2 436 millions d'euros ;
- de la diminution du besoin en fonds de roulement, contribuant positivement à la génération de *cash flow* libre à hauteur de 19 millions d'euros ;
- de l'augmentation significative des flux d'investissements à 1 745 millions d'euros (+ 40 %), conséquence de la forte augmentation des prises de commandes et soutien de l'accélération de la croissance future du Groupe ;
- de décaissements d'un montant de 167 millions, comprenant en particulier les frais de restructuration et les paiements exceptionnels liés aux enquêtes anti-concurrence.

La variation nette des actifs financiers non courants qui s'élève à 91 millions d'euros en 2017 correspond essentiellement à des prêts accordés à des sociétés mises en équivalence et à des investissements dans des fonds de capital risque (Cathay Car Tech Fund, Iris Capital, Cathay Sino French Innovation Fund, etc.) ou dans des *start-up* comme Navya.

En 2017, les décaissements sur acquisitions de participations avec prise de contrôle nettes de la trésorerie acquise s'élèvent à 537 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel à l'acquisition des sociétés FTE automotive (386 millions d'euros), et Kapec (111 millions d'euros). Par ailleurs, le décaissement net de 7 millions d'euros au titre des prises de participation dans les entreprises associées et/ou coentreprises correspond principalement à la prise de participation dans la société Kuantic. Le décaissement net de 16 millions d'euros enregistré sur la ligne « Acquisition ou rachat de participations sans prise contrôle » correspond à l'incidence de l'accroissement du taux de détention indirect dans les entités de l'Alliance Eclairage Chine suite à la prise de contrôle d'Ichikoh ainsi que dans une filiale d'Ichikoh en Indonésie.

En 2017, les flux nets de trésorerie sur opérations de financement incluent notamment les décaissements du dividende versé aux actionnaires de Valeo pour 297 millions d'euros, les dividendes versés aux minoritaires pour 20 millions d'euros, les intérêts financiers nets payés pour 63 millions d'euros, l'augmentation de capital de 26 millions d'euros réalisée dans le cadre d'un programme d'actionnariat salarié Shares4U, les achats nets d'actions propres pour 73 millions d'euros, dont 75 millions d'euros au titre d'un programme de rachat d'actions. Ce programme, mis en place

du 7 mars au 17 mai 2017 avec l'aide d'un prestataire de services d'investissements, a permis de racheter 1 228 009 actions au cours moyen de 61,0745 euros aux fins de couvrir la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions, 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 entreprise.

Le *cash flow* net 2017 représente un décaissement de 792 millions d'euros contre un décaissement de 389 millions d'euros en 2016.

Par ailleurs, les flux nets de trésorerie sur opérations de financement incluent également les souscriptions d'emprunts long terme pour 1 486 millions d'euros (il s'agit pour l'essentiel de la souscription de deux emprunts obligataires de 500 millions d'euros le 11 janvier 2017 et de 600 millions d'euros le 12 septembre 2017 et d'un placement privé de 350 millions d'euros émis le 6 novembre 2017), ainsi que les remboursements d'emprunts long terme à hauteur de 630 millions d'euros (dont le remboursement de l'emprunt de la société acquise FTE automotive à hauteur de 344 millions d'euros, le remboursement de l'emprunt obligataire émis en 2012 dans le cadre du programme à moyen et long terme *Euro Medium Term Note* à hauteur de 145 millions d'euros et le paiement d'une annuité de 22 millions d'euros de l'emprunt souscrit auprès de la BEI). Au total, les flux nets sur opérations de financement sont positifs et ressortent à 406 millions d'euros en 2017 contre un encaissement net de 276 millions d'euros en 2016.

La trésorerie nette consolidée diminue de 45 millions d'euros, contre une augmentation de 220 millions d'euros l'an passé.

L'endettement financier net ⁽¹⁾ ressort à 1 852 millions d'euros au 31 décembre 2017 en hausse par rapport à fin décembre 2016 où il s'est établi à 537 millions d'euros. Le ratio de l'endettement financier net rapporté à l'EBITDA est de 0,76 (*leverage ratio*) contre 0,25 au 31 décembre 2016 et le ratio d'endettement financier net sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société (*gearing ratio*) est de 42 % au 31 décembre 2017 contre 13 % au 31 décembre 2016. L'endettement financier net de fin décembre 2017 comprend 82 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 coentreprise 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 Climatização do Brazil S.A.

(1) Cf. Glossaire financier, page 36.

Investissements au cours des trois derniers exercices

Investissements (en millions d'euros)	2017	2016	2015
Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	1 271	878	714
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	631	483	411
Incluant les dépenses de développement capitalisées	577	437	364
TOTAL	1 902	1 361	1 125
% du chiffre d'affaires	10,3 %	8,2 %	7,7 %

(1) Montant des acquisitions (cf. section 5.4.6, Notes 6.2 et 6.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Autres immobilisations incorporelles » et « Immobilisations corporelles », pages 332 à 336).

Investissements (en % du chiffre d'affaires par zone géographique)	2017	2016	2015
Europe Occidentale	32 %	37 %	40 %
Europe Centrale et Orientale et Afrique	16 %	17 %	16 %
Asie	29 %	30 %	28 %
Amérique du Nord	22 %	15 %	14 %
Amérique du Sud	1 %	1 %	2 %

Les niveaux record des prises de commandes atteints ces dernières années sont soutenus par la croissance des investissements.

Exercice 2017

Les investissements de 2017 ont connu une progression de 40 % par rapport à 2016, du fait notamment à la création et à l'extension capacitaire d'usines au Mexique, en Chine, en Allemagne et aux États-Unis. Les principaux investissements industriels ont été réalisés par les Groupes ou Lignes de Produits Systèmes d'éclairage, Systèmes thermiques, Systèmes de propulsion et Systèmes de transmission.

Conformément à sa stratégie de développement axée sur les technologies innovantes ainsi que sur le développement géographique, Valeo a annoncé les opérations suivantes :

- la prise de contrôle d'**Ichikoh**. Dans le cadre de l'offre publique débutée le 24 novembre 2016 et clôturée le 12 janvier 2017, Valeo détient à l'issue du règlement livraison du 20 janvier 2017, 55,08 % du capital d'**Ichikoh**, représentant le plafond maximum de son offre, et prend ainsi 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 ;
- l'acquisition, le 28 février 2017, de 100 % du capital de **gestigon**, start-up allemande spécialisée dans les logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitacle ;
- le rachat à Bain Capital Private Equity de la totalité de **FTE automotive**. Cette transaction qui a reçu l'approbation de l'autorité de concurrence européenne le 13 octobre 2017, suite à la décision de Valeo de céder ses activités dans le domaine des actionneurs hydrauliques, a été finalisée le 31 octobre 2017 ;

- la création avec PHC Group le partenaire historique sud-coréen de Valeo, de **Valeo Kapec Co., Ltd.**, destinée à devenir le leader mondial dans le domaine des convertisseurs de couple pour boîtes automatiques et boîtes à transmission continue. L'opération a été finalisée le 30 novembre 2017, après obtention des autorisations réglementaires nécessaires ;
- un investissement de 375 millions de renminbis chinois (~50 millions d'euros) dans le fonds **Cathay CarTech** – premier fonds en renminbis chinois lancé par Cathay Capital – afin d'investir dans l'écosystème très dynamique de l'automobile et de la mobilité en Chine ;
- l'acquisition d'une participation minoritaire de 33 % dans **Kuantic**.

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 2017, « Opérations réalisées sur l'exercice 2017 », pages 298 à 305. Les modes de financement des investissements sont décrits à la section 5.4.6 du présent chapitre, Note 8.1.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Endettement financier brut », pages 344 à 349 et Note 8.1.3 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Endettement financier net », pages 349 à 350.

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 transmission, Systèmes d'éclairage, Systèmes électriques, Systèmes thermiques du groupe motopropulseur et Systèmes de climatisation.

En ligne avec la stratégie du Groupe, Valeo a annoncé les opérations suivantes (cf. section 5.4.6, Note 2.2.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés 2017, « Opérations finalisées », pages 298 à 305) :

- le 18 avril 2016, Valeo et Siemens ont annoncé la signature d'un accord pour la création de la coentreprise 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 coentreprise 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. La transaction a été finalisée le 31 octobre 2017 ;
- le 10 novembre, 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 ;
- le 22 novembre 2016, Valeo a lancé une offre publique d'achat sur les actions de la société Ichikoh au prix de 408 yens japonais par titre. L'offre publique, qui a débuté le 24 novembre 2016 s'est clôturée le 12 janvier 2017.

Engagements

Le tableau qui suit résume les principaux engagements donnés :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Contrats de location	347	328	190
Avals, cautions et garanties	13	13	13
Engagements irrévocables d'achat d'actifs	496	401	253
Autres engagements	31	28	24
TOTAL	887	770	480

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 31 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 28 millions d'euros au 31 décembre 2016 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.

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 transmission, 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 300) :

- 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.

5.2 Événements postérieurs à la clôture

Le 7 mars 2018, Valeo a conclu un contrat avec un Prestataire de Service d'Investissement pour le rachat d'actions Valeo, dans la limite de 100 millions d'euros, qui seront intégralement affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions et d'actions de performance, à l'attribution d'actions aux salariés et à la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise.

5.3 Tendances et perspectives

Sur la base des hypothèses suivantes :

- une production automobile mondiale, en 2018, en hausse de 1,5 % ;
- des prix des matières premières et des taux de change en ligne avec les niveaux actuels.

Le groupe Valeo se fixe pour objectifs :

- une croissance nominale du chiffre d'affaires en 2018 de l'ordre de 8 % ;
- au cours de l'exercice 2018, une croissance (à périmètre et taux de change constants) de son chiffre d'affaires première monte de l'ordre de 5 %, avec une accélération au 2nd semestre anticipant une croissance à deux chiffres en 2019 ;
- en 2018, une marge opérationnelle hors quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence (en % du chiffre d'affaires) du même ordre de grandeur que celle enregistrée en 2017, malgré la hausse récente des prix des matières premières et de l'euro face aux principales devises dans lesquelles le Groupe est exposé.

Valeo Siemens eAutomotive :

- on rappelle le niveau élevé des prises de commandes enregistrées en 2017 à 6,1 milliards d'euros et 10 milliards d'euros cumulés à fin février 2018 ;
- de ce fait, la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » aura un impact de l'ordre de - 0,2 point sur le compte de résultat de Valeo en 2018 ;
- à l'horizon 2022, Valeo Siemens eAutomotive devrait réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros et enregistrer une marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires) du même ordre de grandeur que celle de Valeo.

5.4 Comptes consolidés 2017 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 2016 figurant aux pages 284 à 367 et 368 à 369 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2017 sous le numéro D.17-0226 ;

- 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 ;

5.4.1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2017	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	4.1	18 550	16 519
Coût des ventes	4.3	(15 076)	(13 499)
MARGE BRUTE	4.3	3 474	3 020
% du chiffre d'affaires		18,7 %	18,3 %
Frais de Recherche et Développement nets	4.5.1	(1 130)	(956)
Frais commerciaux		(302)	(258)
Frais administratifs		(587)	(533)
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 455	1 273
% du chiffre d'affaires		7,8 %	7,7 %
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	4.5.3.1	22	61
MARGE OPÉRATIONNELLE Y COMPRIS LA QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	4.5	1 477	1 334
% du chiffre d'affaires		8,0 %	8,1 %
Autres produits et charges	4.6.2	(67)	(33)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL Y COMPRIS LA QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	4.6.1	1 410	1 301
Charges d'intérêts	8.2.1	(88)	(90)
Produits d'intérêts	8.2.1	15	7
Autres produits et charges financiers	8.2.2	(47)	(46)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		1 290	1 172
Impôts sur les résultats	9.1	(325)	(189)
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		965	983
Attribuable aux :			
■ Actionnaires de la société mère		886	925
■ Participations ne donnant pas le contrôle	10.1.4	79	58
Résultat de la période par action :			
■ Résultat de base par action (en euros)	10.2	3,72	3,91
■ Résultat dilué par action (en euros)	10.2	3,68	3,86

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.2. État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2017	2016
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	965	983
Quote-part de variation du résultat global recyclable provenant des sociétés mises en équivalence	(7)	(8)
<i>Dont impôts</i>	-	-
Écarts de conversion	(331)	45
Couvertures de flux de trésorerie :		
■ Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	44	(14)
■ (Profit) perte transféré(e) en résultat de l'exercice	(26)	4
<i>Dont impôts</i>	(1)	3
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	4	-
<i>Dont impôts</i>	(1)	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECYCLABLES EN RÉSULTAT	(316)	27
Quote-part de variation du résultat global non recyclable provenant des sociétés mises en équivalence	-	(1)
<i>Dont impôts</i>	-	-
Écarts actuariels sur plans de retraite à prestations définies	51	(90)
<i>Dont impôts</i>	(18)	2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT	51	(91)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL POUR L'EXERCICE NETS D'IMPÔT	(265)	(64)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	700	919
Attribuable aux :		
■ Actionnaires de la société mère	642	860
■ Participations ne donnant pas le contrôle	58	59

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 2017	31 décembre 2016 retraité ⁽¹⁾
ACTIF			
Goodwill	6.1	2 615	1 944
Autres immobilisations incorporelles	6.2	1 830	1 372
Immobilisations corporelles	6.3	4 055	3 063
Participations dans les sociétés mises en équivalence	4.5.3.2	357	473
Autres actifs financiers non courants	8.1.1	420	211
Actifs sur retraites et engagements assimilés	5.3	5	-
Actifs d'impôt différé	9.2	456	625
ACTIF NON COURANT		9 738	7 688
Stocks nets	4.4	1 720	1 393
Créances clients nettes	4.2	2 919	2 462
Autres créances	4.5.2	483	427
Actifs d'impôt exigible		42	38
Autres actifs financiers courants	8.1.1	40	20
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3.2	2 436	2 359
Actifs destinés à être cédés	2.2.2.1	41	-
ACTIF COURANT		7 681	6 699
TOTAL ACTIF		17 419	14 387
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital social	10.1.1	240	239
Primes	10.1.1	1 487	1 462
Écarts de conversion	10.1.3	(36)	282
Réserves consolidées		2 723	2 134
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ		4 414	4 117
Participations ne donnant pas le contrôle	10.1.4	649	236
CAPITAUX PROPRES		5 063	4 353
Provisions pour retraites et engagements assimilés – part à plus d'un an	5.3	1 018	983
Autres provisions – part à plus d'un an	7.1	388	358
Dettes financières à long terme – part à plus d'un an	8.1.2.1	3 237	2 069
Autres passifs financiers – part à plus d'un an	8.1.1	162	116
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	17	23
Subventions – part à plus d'un an		43	41
Passifs d'impôt différé	9.2	73	66
PASSIF NON COURANT		4 938	3 656
Dettes fournisseurs d'exploitation		4 394	3 885
Provisions pour retraites et engagements assimilés – part à moins d'un an	5.3	117	89
Autres provisions – part à moins d'un an	7.1	207	302
Subventions – part à moins d'un an		19	18
Passifs d'impôt exigible		116	107
Autres dettes		1 401	1 128
Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	8.1.2.1	383	225
Autres passifs financiers – part à moins d'un an	8.1.1	15	26
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	65	56
Crédits à court terme et banques	8.1.2.3	664	542
Passifs destinés à être cédés	2.2.2.1	37	-
PASSIF COURANT		7 418	6 378
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		17 419	14 387

(1) Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, l'état de la situation financière consolidée a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

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	2017	2016
FLUX DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat de l'exercice		965	983
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence		(22)	(61)
Dividendes nets reçus des sociétés mises en équivalence		46	43
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	11.1	882	854
Coût de l'endettement financier net		73	83
Charges d'impôt (exigible et différé)		325	189
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		2 269	2 091
Impôts versés		(265)	(257)
Variation du besoin en fonds de roulement	11.2	35	56
FLUX NETS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		2 039	1 890
FLUX SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		(627)	(483)
Acquisitions d'immobilisations corporelles ⁽¹⁾		(1 158)	(844)
Subventions d'investissements reçues ⁽¹⁾		9	27
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		31	51
Variation nette des actifs financiers non courants		(91)	(38)
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	11.3	(537)	(630)
Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises	11.4	(7)	(17)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	11.5	(1)	22
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS		(2 381)	(1 912)
FLUX SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés aux actionnaires de la Société		(297)	(236)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales intégrées		(20)	(27)
Augmentation de capital		26	29
Vente (rachat) d'actions propres	11.6	(73)	13
Souscriptions d'emprunts à long terme	11.7	1 486	1 112
Frais et primes liés aux émissions d'emprunt	11.7	(7)	(64)
Intérêts financiers versés		(72)	(63)
Intérêts financiers reçus		9	5
Remboursements effectués sur emprunts à long terme	11.7	(630)	(469)
Acquisitions ou rachats de participations sans prise de contrôle	11.8	(16)	(24)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		406	276
TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES		(6)	-
INCIDENCE DES VARIATIONS DES TAUX DE CHANGE		(103)	(34)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		(45)	220
TRÉSORERIE NETTE AU 1^{ER} JANVIER		1 817	1 597
TRÉSORERIE NETTE EN FIN D'EXERCICE		1 772	1 817
Dont :			
■ Trésorerie et équivalents de trésorerie		2 436	2 359
■ Crédits à court terme et banques		(664)	(542)

(1) Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, le tableau des flux de trésorerie consolidés a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour isoler les incidences des subventions publiques sur les actifs non courants dans les flux sur opérations d'investissements.

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.5. Variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital	Primes	Écarts de conversion	Réserves consolidées	Total des capitaux propres		
						Attribuables aux actionnaires de la Société	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
235 362 555	SOLDES AU 1^{ER} JANVIER 2016	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	1	28	-	-	29	-	29
	Paievements en actions	-	-	-	21	21	-	21
	Options de vente accordées ⁽¹⁾	-	-	-	(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
	Dividende distribué	-	-	-	(297)	(297)	(20)	(317)
(488 256)	Actions propres ⁽²⁾	-	-	-	(73)	(73)	-	(73)
509 990	Augmentation de capital ⁽³⁾	1	25	-	-	26	-	26
	Paievements en actions	-	-	-	27	27	-	27
	Options de vente accordées ⁽¹⁾	-	-	-	1	1	(4)	(3)
	Autres mouvements ⁽⁴⁾	-	-	-	(29)	(29)	379	350
	TRANSACTIONS							
	AVEC LES ACTIONNAIRES	1	25	-	(371)	(345)	355	10
	Résultat de l'exercice	-	-	-	886	886	79	965
	Autres éléments du résultat global nets d'impôt	-	-	(318)	74	(244)	(21)	(265)
	RÉSULTAT GLOBAL	-	-	(318)	960	642	58	700
237 924 000	SOLDES AU 31 DÉCEMBRE 2017	240	1 487	(36)	2 723	4 414	649	5 063

(1) 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, page 348).

(2) Au cours de la période close au 31 décembre 2017, la variation des capitaux propres liée aux actions propres comprend l'incidence du programme de rachat d'actions conclu avec un prestataire de services d'investissements le 6 mars 2017 à hauteur de 75 millions d'euros (cf. Note 10.1.1.3, page 364).

(3) Les caractéristiques de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 27 juillet 2017 sont détaillées en Note 10.1.1.1, page 363.

(4) Les Autres mouvements sur les participations ne donnant pas le contrôle comprennent essentiellement les incidences de la création de Valeo-Kapec avec Pyeong Hwa (cf. Note 2.2.1.1, page 299) et, dans une moindre mesure, celles liées à la prise de contrôle d'Ichikoh intervenue le 20 janvier 2017 (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

Les Notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5.4.6. Notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1	PRINCIPES COMPTABLES	292
1.1	Référentiel appliqué	292
1.2	Bases de préparation	295

Note 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	296
2.1	Principes comptables liés au périmètre de consolidation	296
2.2	Évolutions du périmètre de consolidation	298
2.3	Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation	305

Note 3	INFORMATION SECTORIELLE	306
3.1	Indicateurs clés par Pôle	306
3.2	Réconciliation avec les données du Groupe	308
3.3	Informations par zone géographique	308
3.4	Chiffre d'affaires par principaux clients	309

Note 4	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	309
4.1	Chiffre d'affaires	309
4.2	Créances clients	310
4.3	Marge brute et coût des ventes	311
4.4	Stocks	311
4.5	Marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	312
4.6	Résultat opérationnel et autres produits et charges	318

Note 5	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	320
5.1	Effectifs	320
5.2	Avantages du personnel	320
5.3	Provisions pour retraites et engagements assimilés	321
5.4	Paiements fondés sur les actions	328
5.5	Rémunération des dirigeants (Parties liées)	330

Note 6	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	331
6.1	Goodwill	331
6.2	Autres immobilisations incorporelles	332
6.3	Immobilisations corporelles	334
6.4	Pertes de valeur sur actifs immobilisés	336
6.5	Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	339

Note 7	AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	340
7.1	Autres provisions	340
7.2	Enquêtes de concurrence	341
7.3	Passifs éventuels	342

Note 8	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	342
8.1	Actifs et passifs financiers	342
8.2	Produits et charges financiers	359

Note 9	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	360
9.1	Impôts sur les résultats	360
9.2	Impôts différés	362

Note 10	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	363
10.1	Capitaux propres	363
10.2	Résultat par action	365

Note 11	DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE	365
11.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	365
11.2	Variation du besoin en fonds de roulement	366
11.3	Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	366
11.4	Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises	366
11.5	Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	366
11.6	Vente (rachat) d'actions propres	366
11.7	Souscription et remboursements effectués sur emprunts à long terme	366
11.8	Acquisitions ou rachat de participations sans prise de contrôle	367
11.9	Cash flow libre et cash flow net	367

Note 12	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	368

Note 13	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	369

Note 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les états financiers consolidés du groupe Valeo pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 22 février 2018.

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 2017

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 2017

Amendements à IAS 12	Impôts sur le résultat : comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes latentes
Amendements à IAS 7	Initiative concernant les informations à fournir

Ces publications n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

(1) <https://ec.europa.eu/info/law>.

1.1.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2017 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. 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 sont exposées ci-dessous. Pour un projet automobile particulier, les trois principales promesses faites par Valeo à un constructeur généralement identifiées dans le cadre de l'analyse menée sont les suivantes : ■ Développement Produit, qui comprend notamment la détermination des spécificités techniques intrinsèques des pièces ainsi que celles liées au processus de production associé. A ce titre, cette promesse est considérée comme liée à la promesse de Fourniture des pièces ; les éventuelles contributions client reçues au titre du Développement Produit seront donc reconnues en chiffre d'affaires lors de la vie série, soit au fur et à mesure que la promesse de livrer les pièces sera remplie ; ■ Fourniture des outillages de production, tels que les moules et les autres équipements utilisés pour la production des pièces : ■ pour certaines activités, la fourniture de moules peut être considérée comme une promesse distincte au regard de l'analyse du transfert de contrôle effectuée. Le chiffre d'affaires sera alors reconnu lors du démarrage de la production en série du projet, ■ la fourniture des autres équipements utilisés pour la production des pièces est considérée comme liée à la Fourniture des pièces. Toute contribution reçue à ce titre sera donc différée et reconnue sur la durée de vie industrielle du projet au fur et à mesure que la promesse de livrer les pièces sera remplie ; ■ Fourniture des pièces. Par ailleurs, Valeo considère que la promesse contractuelle faite au constructeur en matière 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 sur le résultat consolidé du Groupe a 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 seront 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 Groupe a estimé que les impacts de l'application d'IFRS 15 représenteront une diminution des réserves consolidées de l'ordre de 30 millions d'euros (hors impôts différés) essentiellement lié au décalage temporel de reconnaissance de certaines contributions client sur du Développement Produit qui seront désormais reconnues au compte de résultat lors de la vie série. À l'exception de ces points, Valeo n'attend pas d'impact matériel résultant de la mise en œuvre de cette nouvelle norme au 1^{er} janvier 2018. Valeo appliquera IFRS 15 au 1^{er} janvier 2018 avec un retraitement des périodes comparatives, soit un impact dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2017 avec présentation de la période 2017 sous IFRS 15.

Normes, amendements et interprétations	Date d'application	Conséquences pour le Groupe
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 la 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 fondée sur les pertes avérées au profit d'une approche retenant les pertes attendues ; ■ le volet couverture 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 à l'exception faite de ses participations dans des fonds d'investissement dont la variation de juste valeur sera désormais reconnue au compte de résultat. Aucun impact significatif n'est attendu lors de la transition sur ce sujet. Une analyse détaillée du modèle de dépréciation des actifs financiers et notamment des créances clients a été effectuée au cours de l'exercice 2017. En effet, le modèle de dépréciation imposé par IFRS 9 fondé sur les pertes attendues se traduit par la dépréciation de créances clients non encore échues. L'impact n'est pas jugé significatif. 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. Enfin, le Groupe a estimé que les impacts de l'application des dispositions d'IFRS 9 à la renégociation de la dette intervenue en janvier 2014 représenteront : ■ une augmentation des réserves consolidées d'environ 12 millions d'euros (hors impôts différés) au 1^{er} janvier 2017 ; ■ une charge financière annuelle complémentaire à reconnaître sur la durée résiduelle de la dette renégociée (soit jusqu'en 2024) d'environ 2 millions d'euros.
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 existait précédemment 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 selon les 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, recensement qui s'est poursuivi sur l'exercice 2017 avec pour objectif de finaliser sur le premier semestre 2018 une analyse des incidences qualitatives et quantitatives de cette norme sur les états financiers consolidés du Groupe. À ce stade, le Groupe n'a pas arrêté les modalités de transition.

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 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 2	Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	1 ^{er} janvier 2018
Amendements à IFRS 9	Clauses de remboursement anticipé	1 ^{er} janvier 2018
Amendements à IAS 28	Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises	1 ^{er} janvier 2019
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014-2016	Diverses dispositions	1 ^{er} janvier 2017/1 ^{er} janvier 2018
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017	Diverses dispositions	1 ^{er} janvier 2019
Interprétation IFRIC 22	Transactions en devises et paiements d'avance	1 ^{er} janvier 2018
Interprétation IFRIC 23	Positions fiscales incertaines	1 ^{er} janvier 2019

(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 2017 portent principalement sur :

- l'évaluation d'actifs incorporels reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs d'Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300) ;
- l'évaluation du résultat de cession dégagé à l'occasion de la prise de contrôle d'Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300) ;
- les conditions de capitalisation des frais de développement (cf. Note 4.5.1.1, page 312) ;
- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles (cf. Note 6, page 331) ;
- l'estimation des provisions, en particulier les provisions relatives aux engagements pour retraites et avantages assimilés et les provisions relatives aux risques liés à la garantie produits (cf. Notes 5.3 et 7.1, respectivement pages 321 et 340) ;
- les perspectives d'utilisation des actifs d'impôts différés (cf. Note 9.2, page 362).

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 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 » soit 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 finalisées

Les principales évolutions finalisées du périmètre de consolidation sur les exercices 2017 et 2016 sont les suivantes :

Descriptif	Pôle	Type d'opération	Date d'opération	Note
Valeo-Kaptec	Systèmes de Propulsion	Création d'une société avec Pyeong Hwa	30 novembre 2017	2.2.1.1
FTE automotive	Systèmes de Propulsion	Prise de contrôle	31 octobre 2017	2.2.1.2
Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico)	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Prise de contrôle	31 mars 2017	2.2.1.3
gestigon	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Prise de contrôle	28 février 2017	2.2.1.4
Ichikoh	Systèmes de Visibilité et activité Valeo Service	Prise de contrôle	20 janvier 2017	2.2.1.5
Valeo Siemens eAutomotive	Systèmes de Propulsion	Création d'une <i>joint-venture</i> 50/50 avec Siemens	1 ^{er} décembre 2016	2.2.1.6
CloudMade	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Prise de participation	10 novembre 2016	2.2.1.7
Valeo Unisia Transmissions	Systèmes de Propulsion	Rachat d'intérêts minoritaires	30 septembre 2016	2.2.1.8
Spheros	Systèmes Thermiques	Prise de contrôle	1 ^{er} avril 2016	2.2.1.9
peiker	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Prise de contrôle	1 ^{er} mars 2016	2.2.1.10
Activité Contrôle Moteur	Systèmes de Propulsion	Cession d'une activité	29 février 2016	2.2.1.11

2.2.1.1 Création de Valeo-Kapec

Valeo a annoncé le 6 février 2017 la signature d'un accord pour la création de Valeo-Kapec, dont Valeo détient 50%, avec le groupe Pyeong Hwa, partenaire historique du Groupe en Corée du Sud dans le domaine de la transmission. Valeo-Kapec, dont le siège est basé à Daegu en Corée du Sud, dispose 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 ont contribué à cette société leurs activités respectives dans les convertisseurs de couple situés 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 a apporté ses implantations de Daegu, Waegwan et Seongju (Corée du Sud).

Après avoir obtenu les autorisations réglementaires nécessaires, Valeo et son partenaire Pyeong Hwa Group ont annoncé le 30 novembre 2017 la finalisation de cette opération.

Valeo-Kapec emploie environ 3 150 salariés. Elle est contrôlée et donc consolidée par intégration globale dans les comptes de Valeo depuis le 1^{er} décembre 2017. Elle devrait réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard d'euros sur une base annuelle.

La société entend tirer profit de fortes complémentarités géographiques, d'offre produits et commerciales pour générer des synergies achats, industrielles et surtout de Recherche et Développement.

L'apport des actifs et passifs par Valeo à Valeo-Kapec est une opération comptabilisée comme une transaction portant sur les capitaux propres conformément à IFRS 10.

Eu égard à la date récente de cette acquisition, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs conformément à IFRS 3 a été effectuée sur une base provisoire au 31 décembre 2017. Le montant du *goodwill* provisoire résultant de cette acquisition s'établit à 200 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'identification et l'évaluation des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition seront effectuées au cours de l'exercice 2018. L'allocation définitive sera réalisée dans les 12 mois qui suivent l'acquisition, soit au plus tard le 30 novembre 2018.

Les principaux impacts liés à cette opération sont les suivants :

(en millions d'euros)	Allocation Décembre 2017
PRIX D'ACQUISITION (y compris la juste valeur de la contribution en nature)	458
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	361
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(103)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	258
GOODWILL PROVISoire ISSU DE L'ACQUISITION	200

(en millions d'euros)	Allocation Décembre 2017
Trésorerie nette acquise	4
Contrepartie versée	(114)
Frais d'acquisition décaissés sur la période	(1)
FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DE L'ACQUISITION	(111)

Sur l'exercice 2017, la contribution des nouvelles activités sud-coréennes acquises au chiffre d'affaires du Groupe est de 42 millions d'euros.

2.2.1.2 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 3 800 collaborateurs. En 2016, FTE automotive a enregistré un chiffre d'affaires de 550 millions d'euros environ.

Les autorités brésiliennes de la concurrence ont approuvé l'opération le 3 novembre 2016. Suite à sa décision de céder ses activités dans le domaine des actionneurs hydrauliques passifs (cf. Note 2.2.2.1, page 305), Valeo a obtenu le 13 octobre 2017 l'autorisation de la Commission européenne et a finalisé l'acquisition de la société FTE automotive, le 31 octobre 2017.

Eu égard à la date récente de cette acquisition, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs conformément à IFRS 3 a été effectuée sur une base provisoire au 31 décembre 2017. Le montant du *goodwill* provisoire résultant de cette acquisition s'établit à 487 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'identification et

l'évaluation des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition seront effectuées au cours de l'exercice 2018. L'allocation définitive sera réalisée dans les 12 mois qui suivent l'acquisition, soit au plus tard le 31 octobre 2018.

Les principaux impacts liés à cette acquisition sont les suivants :

(en millions d'euros)	Allocation Décembre 2017
PRIX D'ACQUISITION	414
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	449
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(522)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	(73)
GOODWILL PROVISoire ISSU DE L'ACQUISITION	487

(en millions d'euros)	Allocation Décembre 2017
Trésorerie nette acquise	30
Contrepartie versée	(414)
Frais d'acquisition décaissés sur la période	(2)
FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DE L'ACQUISITION	(386)

FTE automotive contribue au chiffre d'affaires du Groupe pour 86 millions d'euros sur l'exercice 2017.

2.2.1.3 Acquisition de Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico)

Valeo a finalisé le 31 mars 2017 l'acquisition de 100 % du capital de Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico), fournisseur d'injection plastique et d'assemblage de composants électroniques situé en Malaisie. Valeo Malaysia CDA Sdn est consolidée par intégration globale au sein du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite à compter du 1^{er} avril 2017.

À l'issue de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs, le montant du *goodwill* provisoire résultant de cette acquisition s'établit à 8 millions d'euros ; l'allocation sera finalisée dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

Le flux net de trésorerie provenant de l'acquisition est un décaissement à hauteur de 26 millions d'euros à fin décembre 2017.

Cette transaction n'a pas d'impact significatif sur les différents agrégats du compte de résultat consolidé au 31 décembre 2017.

2.2.1.4 Acquisition de gestigon

Valeo a finalisé le 28 février 2017 l'acquisition de 100 % du capital de gestigon, *start-up* allemande spécialisée dans les logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitacle. Gestigon est consolidée par intégration globale au sein du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite à compter du 1^{er} mars 2017.

Cette acquisition, qui renforce le leadership technologique de Valeo dans le domaine de la conduite automatisée, répond à la nécessité de développer une Interface Homme-Machine (IHM) simple, intuitive et efficace dans un univers de plus en plus connecté. Valeo développe ainsi ses activités de confort et d'aide à la conduite à l'intérieur de l'habitacle, en particulier dans les domaines à forte croissance, tels que les caméras intérieures et le traitement d'images.

Au-delà du système Valeo « Driver Monitoring » de détection d'endormissement et de distraction du conducteur, cette acquisition permettra de proposer un ensemble complet d'outils de détection des objets et des passagers dans l'habitacle. Le véhicule pourra dorénavant analyser l'environnement de l'habitacle pour s'adapter automatiquement aux besoins des passagers sur le plan de la sécurité (activation des *airbags* par exemple).

À l'issue de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs, le montant du *goodwill* provisoire résultant de cette acquisition s'établit à 36 millions d'euros ; l'allocation sera finalisée au plus tard le 28 février 2018.

Le flux net de trésorerie provenant de l'acquisition est un décaissement de 33 millions d'euros à fin décembre 2017. Un ajustement de prix est prévu dans l'accord d'acquisition.

Cette transaction n'a pas d'impact significatif sur les différents agrégats du compte de résultat consolidé au 31 décembre 2017.

2.2.1.5 Acquisition d'Ichikoh

Contexte de l'opération

Le 22 novembre 2016, Valeo a lancé une offre publique d'achat partielle 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 avait acquis un premier bloc d'actions d'Ichikoh le 27 avril 2000.

Valeo a proposé 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 autres actionnaires d'Ichikoh. 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 a été 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 préalable à l'opération.

Depuis le règlement livraison intervenu le 20 janvier 2017 pour 22 583 000 titres après réduction proportionnelle de l'offre publique d'achat lancée par Valeo, le Groupe détient 55,08 % du capital d'Ichikoh (contre 31,58 % du capital précédemment) et contrôle un des leaders japonais de l'éclairage automobile. Ichikoh est consolidée

par intégration globale dans les états financiers consolidés du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017, principalement au sein du Pôle Systèmes de Visibilité, le décalage entre la date de prise de contrôle au 20 janvier 2017 et le 1^{er} février 2017 n'étant pas jugé matériel.

Traitement comptable et allocation du prix d'acquisition

Cette prise de contrôle a donné lieu (i) à la comptabilisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue par le Groupe et consolidée par mise en équivalence d'une part et (ii) à la comptabilisation à 100 % des actifs et passifs d'Ichikoh d'autre part. La réévaluation de la quote-part antérieurement détenue a techniquement généré un gain de cession d'un montant de 14 millions d'euros, reconnu sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

L'allocation définitive du prix d'acquisition aux actifs et passifs d'Ichikoh conformément à IFRS 3 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2017	Allocation définitive Décembre 2017
PRIX D'ACQUISITION (Y COMPRIS LA JUSTE VALEUR DE LA QUOTE-PART ANTÉRIEUREMENT DÉTENUE)	145	145
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	400	400
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(312)	(312)
Marques ⁽¹⁾	-	22
Relation clients ⁽²⁾	-	21
Technologie ⁽³⁾	-	3
Contrats fournisseurs défavorables	-	(9)
Relation clients sur contrats déficitaires	-	(8)
Impôts différés	-	16
Différences temporelles sur la réévaluation	-	(10)
Autres réévaluations à la juste valeur ⁽⁴⁾	-	(12)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	88	111
GOODWILL ISSU DE L'ACQUISITION	57	34

(1) Les marques Ichikoh et PIAA ont des durées de vie indéfinies.

(2) La relation clients est amortie sur une durée entre 7 et 10 ans.

(3) La technologie est amortie sur 6 ans.

(4) Les Autres réévaluations à la juste valeur comprennent notamment les réévaluations sur les immobilisations ainsi que sur les provisions pour retraites et engagements assimilés.

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2017	Allocation Décembre 2017
Trésorerie nette acquise	86	86
Contrepartie versée	(62)	(62)
Frais d'acquisition décaissés sur la période	(3)	(3)
FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DE L'ACQUISITION	21	21

L'acquisition des actions complémentaires du Groupe Ichikoh a par ailleurs généré un accroissement du taux de détention indirect dans les six entités de l'Alliance Éclairage Chine, codétenues par Valeo (à hauteur de 85 %) et Ichikoh (à hauteur de 15 %) et déjà intégrées globalement dans les comptes du groupe Valeo avant la

prise de contrôle d'Ichikoh. Conformément à IFRS 3, cette partie de la transaction est assimilée à une transaction entre actionnaires et a été considérée comptablement comme ayant généré une sortie de trésorerie complémentaire de 14 millions d'euros.

Bilan d'ouverture d'Ichikoh

Le bilan d'ouverture d'Ichikoh, après prise en compte des ajustements rappelés ci-dessus, est le suivant :

(en millions d'euros)	Bilan d'ouverture 1 ^{er} février 2017	(en millions d'euros)	Bilan d'ouverture 1 ^{er} février 2017
ACTIF		PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	
Autres immobilisations incorporelles	93	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES	102
Immobilisations corporelles	255	Participations ne donnant pas le contrôle	99
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1	CAPITAUX PROPRES	201
Autres actifs non courants	55	Provisions pour retraites et engagements assimilés	94
Actifs d'impôt différé	25	Autres provisions – part à plus d'un an	37
		Dettes financières à long terme	137
		Passifs d'impôt différé	9
ACTIF NON COURANT	429	PASSIF NON COURANT	277
Stocks nets	96	Dettes fournisseurs d'exploitation	201
Créances clients nettes	179	Autres provisions – part à moins d'un an	12
Autres créances	20	Passifs d'impôt exigible	2
Actifs d'impôt exigible	2	Autres dettes	51
Autres actifs financiers courants	-	Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	69
Trésorerie et équivalents de trésorerie	96	Crédits à court terme et banques	9
Actifs destinés à être cédés	-		
ACTIF COURANT	393	PASSIF COURANT	344
TOTAL ACTIF	822	TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	822

Contribution au compte de résultat

Hors les six entités de l'Alliance Éclairage Chine déjà intégrées globalement, Ichikoh contribue au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 909 millions d'euros sur l'exercice 2017.

2.2.1.6 Création de Valeo Siemens eAutomotive

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, qui emploient quelques 200 personnes, dont 90 en France. Les systèmes de propulsion d'une tension inférieure à 60V ne font 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 en décembre 2016 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 de transaction est de 159 millions d'euros, reconnu en « Autres produits et charges » sur décembre 2016.

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.

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 à fin décembre 2016. Au 31 décembre 2017, la valorisation de l'option d'achat s'élève à 28 millions d'euros et la valorisation de l'option de vente à 31 millions d'euros.

2.2.1.7 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.

Le flux net lié à cette prise de participation était un décaissement de 28 millions d'euros. Un reclassement à l'ouverture au 31 décembre 2016 entre les « Autres actifs financiers non courants » et les « Participations dans les sociétés mises en équivalence » a été comptabilisé à hauteur de 12 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le *goodwill* définitif résiduel de 26 millions d'euros représente à la fois les synergies commerciales importantes attendues et l'avantage dont Valeo dispose pour proposer à ses clients des solutions innovantes avant ses concurrents.

Par ailleurs, dans le cadre cette prise de participation, le partenaire a consenti à Valeo une option d'achat et Valeo lui a consenti une option de vente. Ces options ont été valorisées sur la base d'une approche probabiliste par un expert indépendant à environ 2 millions d'euros chacune au 31 décembre 2017 (cf. Note 8.1.4.4, page 357).

2.2.1.8 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.

2.2.1.9 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 définitive du prix d'acquisition aux actifs et passifs de Spheros conformément à IFRS 3 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2016	Allocation Décembre 2016	Allocation définitive 31 mars 2017
PRIX D'ACQUISITION	255	256	256
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	127	127	127
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(154)	(154)	(154)
Relation clients ⁽¹⁾	-	41	41
Technologie ⁽²⁾	-	13	13
Impôts différés	-	(10)	(10)
Autres réévaluations à la juste valeur individuellement non significatives	-	(10)	(19)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	(27)	7	(2)
GOODWILL ISSU DE L'ACQUISITION	282	249	258

(1) La relation clients est amortie sur 12 ans.

(2) La technologie est amortie sur 8 ans.

Le montant du *goodwill* définitif résultant de cette acquisition s'établit à 258 millions d'euros et s'explique principalement par les synergies opérationnelles et fiscales attendues. Les ajustements des montants provisoires, identifiés lors de la finalisation des travaux d'allocation, ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprise avait été achevée à la date d'acquisition engendrant une modification de l'état de la situation financière consolidée 2016.

Cette acquisition a entraîné un décaissement net de 326 millions d'euros à fin décembre 2016.

Spheros contribue au chiffre d'affaires du Groupe pour 255 millions d'euros sur l'exercice 2017 contre 184 millions d'euros sur les 9 mois d'activité de l'exercice 2016.

2.2.1.10 Acquisition 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 définitive du prix d'acquisition aux actifs et passifs de peiker conformément à IFRS 3 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Allocation Juin 2016	Allocation Décembre 2016	Allocation définitive 28 février 2017
PRIX D'ACQUISITION	299	283	283
Actifs identifiables acquis à la date d'acquisition	164	164	164
Passifs identifiables assumés à la date d'acquisition	(105)	(105)	(105)
Technologie ⁽¹⁾	-	38	28
Relation clients ⁽²⁾	-	34	34
Relation clients sur contrats déficitaires	-	(28)	(28)
Dette fiscale	-	(21)	(21)
Autres réévaluations à la juste valeur individuellement non significatives	-	(1)	(4)
JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET IDENTIFIABLE	59	81	68
GOODWILL ISSU DE L'ACQUISITION	240	202	215

(1) La technologie est principalement amortie sur 8 ans.

(2) La relation clients est amortie sur 11 ans.

Le montant du *goodwill* définitif résultant de cette acquisition s'établit à 215 millions d'euros. Les ajustements des montants provisoires, identifiés lors de la finalisation des travaux d'allocation,

ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprise avait été achevée à la date d'acquisition, engendrant une modification de l'état de la situation financière consolidée 2016.

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.

Cette acquisition a entraîné un décaissement net de 301 millions d'euros à fin décembre 2016.

peiker contribue au chiffre d'affaires du Groupe pour 309 millions d'euros sur l'exercice 2017 contre 266 millions d'euros sur les 10 mois d'activité de l'exercice 2016.

2.2.1.11 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 1^{er} 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.

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.

La détermination du résultat de cession final a conduit à reconnaître un produit de 1 million d'euros en « Autres produits et charges » au 30 juin 2016 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, avait entraîné un encaissement net de 27 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2016.

2.2.2 Autres opérations annoncées et non encore finalisées

2.2.2.1 Cession des activités Actionneurs Hydrauliques Passifs

Le 12 juillet 2017, Valeo a annoncé son projet de vendre ses activités Actionneurs Hydrauliques Passifs, appartenant au Pôle Systèmes de Propulsion, au Groupe italien Raicam. La réalisation de ce projet de cession devrait intervenir sur le premier semestre 2018.

En conséquence, conformément aux critères énoncés par IFRS 5, les actifs et passifs rattachés à cette activité figurent en actifs et passifs destinés à être cédés dans l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2017. Valeo comptabilise ainsi ce groupe d'actifs et de passifs car le Groupe estime que sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction plutôt que par une utilisation continue. Les montants reclassés en actifs et passifs destinés à être cédés sont de respectivement 41 millions d'euros et de 37 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Ces activités représentent un chiffre d'affaires de 69 millions d'euros en 2017.

Sur la base des informations disponibles à la clôture, Valeo a estimé les probables conséquences de la cession et a comptabilisé à ce titre une perte de valeur de 14 millions d'euros (cf. Note 6.1, page 331) ainsi que des coûts à venir directement liés à la vente et à la mise en autonomie des activités cédées pour 14 millions d'euros. Ces éléments sont enregistrés en « Autres produits et charges » (cf. Note 4.6.2.1, page 319).

L'impact complémentaire attendu sur 2018 au moment de la cession effective n'est pas jugé significatif.

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 2017, 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 31 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 28 millions d'euros au 31 décembre 2016, et comprennent essentiellement ceux donnés dans le cadre de la création de la coentreprise avec Siemens (cf. Notes 2.2.1.6 et 8.1.4.4, respectivement pages 302 et 357) et ceux donnés dans le cadre de la vente de l'activité Contrôle Moteur (cf. Note 2.2.1.11, page 305).

2.3.2 Engagements reçus

Les engagements reçus s'élèvent à 490 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 (327 millions d'euros au 31 décembre 2016) 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 FTE automotive, gestigon et Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico) (cf. respectivement Notes 2.2.1.2, 2.2.1.4 et 2.2.1.3, pages 299 à 300), ainsi que par l'expiration des garanties de passifs reçues en 2016 dans le cadre des acquisitions Spheros et peiker. Par ailleurs, Valeo a toujours un engagement reçu de Siemens dans le cadre de la création de la coentreprise Valeo Siemens eAutomotive (cf. Notes 2.2.1.6 et 8.1.4.4, respectivement pages 302 et 357).

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, Commandes intérieures intuitives et Véhicules connectés. La voiture de demain sera automatisée et 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 ;
- **Pôle Systèmes de Propulsion** – il est composé de cinq Groupes de Produits : Systèmes électriques, Systèmes électroniques, Systèmes de transmission, Systèmes de moteur à combustion et Systèmes d'actionneurs hydrauliques actifs, et est organisé autour de trois activités : électrification, automatisation de la transmission et 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. Les objectifs stratégiques du Pôle s'articulent en trois axes, afin d'adresser les nouveaux défis de l'industrie automobile : la réduction des émissions polluantes des véhicules équipés de moteurs thermiques, l'optimisation de l'autonomie et la durée de vie des batteries des véhicules hybrides et électriques et la santé et le bien-être des passagers ;
- **Pôle Systèmes de Visibilité** – il est composé de deux Groupes de Produits : Systèmes d'éclairage extérieurs et intérieurs et Systèmes d'essuyage. La mission du Pôle est de concevoir et de produire des systèmes d'éclairage et d'essuyage 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 ainsi que des éliminations entre les quatre secteurs opérationnels classés dans une rubrique « Autres ».

3.1 Indicateurs clés par Pôle

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 2017

(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)	3 565	4 220	4 953	5 712	100	18 550
■ vente intersecteurs (Groupe)	25	80	50	96	(251)	-
EBITDA	522	566	539	767	42	2 436
Frais de Recherche et Développement nets	(412)	(212)	(204)	(279)	(23)	(1 130)
Investissements corporels et incorporels de la période	537	390	430	508	37	1 902
Actifs sectoriels	2 271	3 365	2 253	2 544	144	10 577

Année 2016

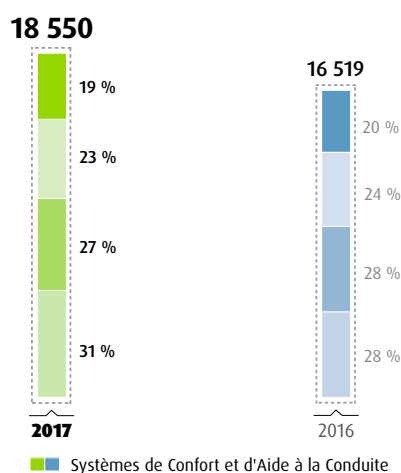
(en millions d'euros)	Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite	Systèmes de Propulsion	Systèmes Thermiques	Systèmes de Visibilité	Autres	Total
Chiffre d'affaires						
■ du secteur (hors Groupe)	3 343	3 975	4 622	4 545	34	16 519
■ vente intersecteurs (Groupe)	20	52	23	104	(199)	-
EBITDA	496	534	463	645	6	2 144
Frais de Recherche et Développement nets	(334)	(183)	(184)	(235)	(20)	(956)
Investissements corporels et incorporels de la période	342	357	302	330	30	1 361
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	1 996	2 107	2 031	2 028	83	8 245

(1) Le montant des actifs sectoriels des Pôles Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite et Systèmes Thermiques a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

Données sectorielles

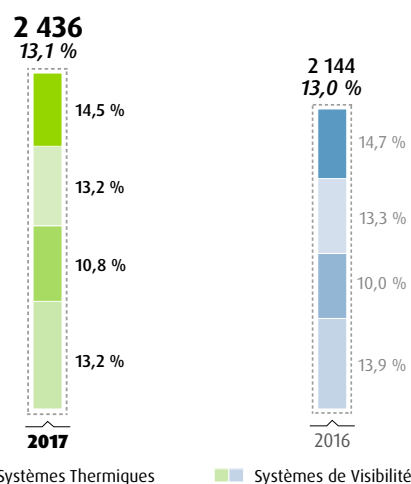
► RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE D'ACTIVITÉ (INCLUANT LES VENTES INTERSECTEURS)

(en % du chiffre d'affaires total et en millions d'euros)



► EBITDA PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

(en % du chiffre d'affaires total et en millions d'euros)



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)	2017	2016
Marge opérationnelle	1 455	1 273
Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles et pertes de valeur ⁽¹⁾	948	841
Effet des subventions publiques sur actifs non courants reconnu au compte de résultat	(13)	(13)
Dividendes versés par les sociétés mises en équivalence	46	43
EBITDA	2 436	2 144
% du chiffre d'affaires	13,1 %	13,0 %

(1) Uniquement pertes de valeurs comprises dans la marge opérationnelle.

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)	2017	2016
Actifs sectoriels	10 577	8 245
Créances clients	2 919	2 462
Autres créances	483	427
Actifs d'impôt exigible	42	38
Actifs financiers	2 901	2 590
Actifs d'impôt différé	456	625
Actifs destinés à être cédés ⁽¹⁾	41	-
TOTAL DES ACTIFS DU GROUPE	17 419	14 387

(1) À fin décembre 2017, les actifs destinés à être cédés correspondent aux actifs des activités Actionneurs Hydrauliques Passifs (cf. Note 2.2.2.1, page 305).

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 2017

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires externe par zone de commercialisation	Chiffre d'affaires par zone de production	Actifs non courants
France	1 378	3 103	736
Autres pays d'Europe et Afrique	7 488	6 251	2 353
Amérique du Nord	3 522	3 607	897
Amérique du Sud	492	424	67
Asie	5 670	5 957	2 189
Éliminations	-	(792)	-
TOTAL	18 550	18 550	6 242

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

3.4 Chiffre d'affaires par principaux clients

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2017, le groupe Valeo réalise 29 % de son chiffre d'affaires avec deux constructeurs automobile mondiaux, chacun représentant individuellement plus de 13 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2016, deux constructeurs automobile mondiaux représentaient individuellement plus de 10 % et globalement 29 % 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 18 550 millions d'euros en 2017, contre 16 519 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 12,3 %.

L'évolution des taux de change a un effet défavorable de 1,1 % principalement lié à la dépréciation du renminbi chinois, du dollar américain et du yen japonais ; les variations de périmètre de l'exercice ont un effet favorable de 6,8 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires consolidé progresse de 6,6 % entre les exercices 2016 et 2017.

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. Elles sont comptabilisées en résultat opérationnel ou, si elles sont liées 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 2017	31 décembre 2016
Créances clients brutes	2 945	2 486
Dépréciations	(26)	(24)
CRÉANCES CLIENTS NETTES	2 919	2 462

Au 31 décembre 2017, le premier groupe automobile client de Valeo représente 13 % des créances clients (contre 14 % au 31 décembre 2016).

Le délai de règlement moyen au 31 décembre 2017 est de 51 jours, contre 47 jours au 31 décembre 2016.

L'antériorité des créances commerciales à la date de la clôture s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
 2 945 en 2017 93,5 % – Non échues 3,3 % – Échues depuis moins d'un mois 2,6 % – Échues depuis plus d'un mois mais moins d'un an 0,6 % – Échues depuis plus d'un an	2 753	2 325
CRÉANCES CLIENTS BRUTES	2 945	2 486

Les montants des créances clients brutes non échues et échues depuis moins d'un mois au 31 décembre 2017 s'établissent respectivement à 2 753 et 99 millions d'euros, soit 97 % du montant total des créances clients brutes (96 % au 31 décembre 2016). Les créances échues sont dépréciées à hauteur de 26 millions d'euros (24 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le montant des créances cédées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2017, 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 312 millions d'euros

au 31 décembre 2017, contre 301 millions d'euros au 31 décembre 2016. Sur ces 312 millions d'euros, 93 millions d'euros correspondent à des opérations de cession conduites de manière récurrente (98 millions d'euros au 31 décembre 2016). Le coût financier lié à ces opérations, comptabilisé en coût de l'endettement financier net, s'élève à environ 4 millions d'euros sur 2017 (environ 3 millions d'euros sur 2016).

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 3 474 millions d'euros, soit 18,7 % du chiffre d'affaires contre 18,3 % en 2016.

Le coût des ventes se décompose comme suit :

(en millions d'euros)		2017	2016
 (15 076) en 2017	■ 58,1 % ⁽¹⁾ – Consommation matières	(10 780)	(9 681)
	■ 12,3 % ⁽¹⁾ – Main d'œuvre	(2 275)	(1 975)
	■ 7,9 % ⁽¹⁾ – Coût directs et frais généraux de production	(1 471)	(1 358)
	■ 3,0 % ⁽¹⁾ – Amortissements ⁽²⁾	(550)	(485)
	COÛT DES VENTES	(15 076)	(13 499)

(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.

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 334) 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 2017, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Matières premières	723	(104)	619	524
En-cours de production	184	(19)	165	132
Produits finis, marchandises	625	(96)	529	435
Outils spécifiques	414	(7)	407	302
STOCKS NETS	1 946	(226)	1 720	1 393

Au 31 décembre 2017, les dépréciations sur stocks et en-cours s'élèvent à 226 millions d'euros (208 millions d'euros au 31 décembre 2016) avec des dotations nettes de reprises d'un montant de 9 millions d'euros sur la période. Sur l'exercice 2016, les dotations nettes pour dépréciation des stocks s'établissaient à 29 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 2017, la marge opérationnelle y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 1 477 millions d'euros, soit 8,0 % du chiffre d'affaires contre 8,1 % en 2016.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est de 22 millions d'euros sur l'exercice 2017, contre 61 millions d'euros au titre de l'exercice 2016. Le détail est explicité en Note 4.5.3, page 314.

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 2017 et 2016 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2017	2016
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER	2 300	1 973
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 307)	(1 080)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	993	893
Capitalisations	577	437
Cessions	-	(36)
Variations de périmètre ⁽¹⁾	45	-
Pertes de valeur	(4)	(20)
Dotations aux amortissements	(263)	(238)
Écarts de conversion	(33)	-
Reclassements ⁽²⁾	1	(43)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 316	993

(1) Les variations de périmètre de l'exercice sont liées à l'acquisition de FTE automotive (cf. Notes 2.2.1.2, page 319).

(2) Les reclassements effectués au 31 décembre 2016 correspondaient 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 2.2.1.6, page 302).

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 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	2017	2016
Frais de Recherche et Développement bruts	(1 895)	(1 596)
Contributions reçues et subventions	455	456
Frais de développement immobilisés	577	437
Amortissements et pertes de valeur des frais de développement immobilisés	(267)	(253)
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT NETS	(1 130)	(956)

En 2017, 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 reconnu au compte de résultat sur la période s'élève à 51 millions d'euros sur l'exercice 2017 (contre 55 millions d'euros au cours de l'exercice 2016).

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 320) 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 2017, les créances de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi au titre des années 2014, 2015 et 2016 ainsi que les créances 2014, 2015, et 2016 de Crédit d'Impôt Recherche de la France ne figurent plus dans l'état de la situation financière consolidée ; seule subsiste la créance estimée 2017 de Crédit d'Impôt Recherche pour 55 millions d'euros.

En effet, ces créances ont fait l'objet de cessions :

- 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 d'euros ;
- 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 d'euros ;
- le 21 décembre 2016 pour la créance de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2016 (pour 15 millions d'euros).
- le 22 juin 2017 pour la créance de Crédit d'Impôt Recherche 2016 pour 57 millions ;
- le 22 décembre 2017 pour la créance de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2017 (pour 17 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, stable par rapport à l'exercice 2016.

Au 31 décembre 2016, seule subsistait dans l'état de la situation financière consolidée la créance estimée 2016 de Crédit d'Impôt Recherche pour 55 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)	2017	2016
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	30	27
Quote-part dans les résultats des coentreprises	(8)	34
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	22	61

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)	2017	2016
Ichikoh Industries Limited	20	22
Detroit Thermal Systems	8	5
Autres entreprises associées	2	-
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	30	27

Ichikoh Industries Limited, dans laquelle Valeo détenait une participation à hauteur de 31,6 % au 31 décembre 2016, est une société cotée à la Bourse de Tokyo dont la clôture de l'exercice était fixée au 31 mars sur l'exercice 2016. Les états financiers de cette entreprise associée utilisés pour l'application de la méthode de mise en équivalence étaient établis à une date différente de celle des états financiers consolidés sur l'exercice 2016. Cet écart entre la date de clôture de l'entreprise associée et celle du Groupe était de 3 mois, comme autorisé par IAS 28.

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 est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe Valeo à compter du 1^{er} février 2017 (cf. Note 2.2.1.5, page 300). Aussi, sur l'exercice 2017, la quote-part relative à Ichikoh correspond à une période de 4 mois comprise entre le 1^{er} octobre 2016 et le 30 janvier 2017, ainsi que le gain de cession lié à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue dans Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

Quote-part dans les résultats des coentreprises

(en millions d'euros)	2017	2016
Valeo Siemens eAutomotive	(53)	(4)
CloudMade	(3)	-
Coentreprises chinoises	43	37
Autres coentreprises	5	1
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	(8)	34

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)	2017	2016
ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 1^{ER} JANVIER	86	74
Résultat des entreprises associées	30	27
Distribution de dividendes	(8)	(8)
Modifications de périmètre ⁽¹⁾	(81)	-
Autres mouvements	2	(3)
Écarts de conversion	-	(4)
ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE	29	86

(1) Les modifications de périmètre incluent essentiellement les impacts liés au changement de méthode de consolidation d'Ichikoh suite à la prise de contrôle intervenue le 20 janvier 2017 (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

Les participations dans les entreprises associées sont détaillées ci-après :

	Pourcentage d'intérêt (en %)		Valeur de mise en équivalence (en millions d'euros)	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Ichikoh Industries Limited ⁽¹⁾	55,1	31,6	-	67
Detroit Thermal Systems	49,0	49,0	18	20
Valeo Pyeong Hwa Metals Co. Ltd ⁽²⁾	49,0	49,0	(1)	(1)
Kuantic	33,3	n.a.	6	-
Autres entreprises associées	n.a.	n.a.	6	-
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	29	86		

(1) Suite à la prise de contrôle intervenue en janvier 2017, la société Ichikoh Industries Limited est consolidée par intégration globale depuis le 1^{er} février 2017 (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

(2) La participation dans Valeo Pyeong Hwa Metals Co. Ltd est classée en Autres passifs financiers – part à plus d'un an.

Participations dans les coentreprises

L'évolution du poste « Participations dans les coentreprises » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016 ⁽¹⁾
COENTREPRISES AU 1^{ER} JANVIER	385	117
Résultat des coentreprises	(8)	34
Distribution de dividendes	(38)	(35)
Modifications de périmètre	(3)	272
Autres mouvements	(2)	1
Écarts de conversion	(7)	(4)
COENTREPRISES AU 31 DÉCEMBRE	327	385

(1) La valeur des mises en équivalence a été modifiée par rapport à celle présentée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303).

Les participations dans les coentreprises sont détaillées ci-après :

	Pourcentage d'intérêt (en %)		Valeur de mise en équivalence (en millions d'euros)	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
Valeo Siemens eAutomotive	50,0	50,0	182	236
Coentreprises chinoises	n.a.	n.a.	109	111
CloudMade	50,0	50,0	24	28
Autres coentreprises	n.a.	n.a.	12	10
PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES			327	385

(1) La valeur des mises en équivalence a été modifiée par rapport à celle présentée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303).

4.5.3.3 Données financières des sociétés mises en équivalence

Les données sont présentées à 100 % et en normes IFRS.

Les données des entreprises associées 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 2017	31 décembre 2016
Actifs non courants	71	426
Actifs courants	85	408
Passifs non courants	25	290
Passifs courants	70	358

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	306	1 151
Charges opérationnelles	(284)	(1 066)

Coentreprises

Les données financières des coentreprises sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
Actifs non courants	611	519
Actifs courants	813	468
Passifs non courants	253	96
Passifs courants	763	411

(1) Les données financières au 31 décembre 2016 ont été modifiées par rapport à celles présentées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à l'allocation du goodwill généré lors de la création de Valeo Siemens eAutomotive (cf. Note 2.2.1.6, page 302).

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	904	749
Charges opérationnelles	(963)	(670)

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 2017 ⁽¹⁾	31 décembre 2016
Créances d'exploitation	5	9
Dettes d'exploitation	9	15
Dettes financières nettes (trésorerie)	(2)	11

(1) Du fait de la prise de contrôle d'Ichikoh par Valeo le 20 janvier 2017, les transactions réalisées avec cette société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017 ne sont pas présentées ci-dessus (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

(en millions d'euros)	2017 ⁽¹⁾	2016
Ventes de marchandises et services rendus	32	34
Achats de marchandises et services reçus	(41)	(67)

(1) Du fait de la prise de contrôle d'Ichikoh par Valeo le 20 janvier 2017, les transactions réalisées avec cette société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017 ne sont pas présentées ci-dessus (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

Transactions avec les coentreprises

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances d'exploitation	27	21
Dettes d'exploitation	27	17
Dettes financières nettes (trésorerie)	(18)	10

(en millions d'euros)	2017	2016
Ventes de marchandises et services rendus	52	24
Achats de marchandises et services reçus	(16)	(10)

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 2017, le résultat opérationnel y compris la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 1 410 millions d'euros, contre 1 301 millions d'euros en 2016.

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 2017 et 2016, les autres produits et charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2017	2016
Frais de transactions et plus/moins values liés aux évolutions du périmètre de consolidation :	4.6.2.1		
■ Frais d'acquisition		(4)	(14)
■ Cession des activités Actionneurs Hydrauliques Passifs		(14)	-
■ Cession de l'activité Contrôle Moteur		-	1
■ Produit lié à la création de la coentreprise avec Siemens net des frais		-	159
Litiges :	4.6.2.2		
■ Enquêtes de concurrence		(3)	(99)
■ Autres litiges		(13)	(3)
Plans de restructuration	4.6.2.3	(19)	(16)
Perte de valeur sur les activités Actionneurs Hydrauliques Passifs	4.6.2.1	(14)	-
Perte de valeur sur actifs immobilisés	4.6.2.4	-	(61)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES		(67)	(33)

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 2017 sont principalement liés aux opérations intervenues sur la période, dont notamment les opérations d'acquisition des sociétés Ichikoh, FTE automotive, Valeo-Kaptec, gestigon et Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico) (cf. respectivement Notes 2.2.1.5, 2.2.1.2, 2.2.1.1, 2.2.1.4 et 2.2.1.3, respectivement pages 299 à 300).

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2017, l'estimation des impacts probables de la cession des activités Actionneurs Hydrauliques Passifs (cf. Note 2.2.2.1, page 305) a conduit à la comptabilisation d'une charge complémentaire totale de 28 millions d'euros composée d'une perte de valeur de 14 millions d'euros, affectée au *goodwill* alloué (cf. Note 6.1, page 331), et de coûts pour 14 millions d'euros. Ces derniers incluent des coûts opérationnels, informatiques, et juridiques à venir, directement liés à la vente et à la mise en autonomie des activités cédées.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, la création de la coentreprise avec Siemens avait généré un produit de cession de 159 millions d'euros net des frais et de l'impact des options croisées reconnues.

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 2017, ce poste inclut essentiellement les frais des conseils juridiques relatifs à ces enquêtes (cf. Note 7.2, page 341). Sur l'exercice 2016, il incluait essentiellement les incidences de ces enquêtes.

4.6.2.3 Plans de restructuration

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2017, les coûts de restructuration sont essentiellement constitués des charges liées à un nouveau plan de restructuration annoncé en Amérique du Sud sur le premier semestre ainsi qu'aux incidences de la fermeture d'une usine en Chine, et à la charge sur la période au titre des plans de préretraite en Allemagne.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, les charges de restructuration incluaient principalement des coûts liés aux plans de départ en préretraite en Allemagne, des coûts afférents 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 à un plan de réduction d'activité dans une usine en France annoncé au cours du 1^{er} semestre 2016. Ces effets étaient 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 324).

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) avaient 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 Systèmes électroniques.

Note 5 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe, incluant les effectifs intérimaires, sont les suivants :

	2017	2016
Effectifs totaux au 31 décembre	111 600	91 800
Effectifs moyens sur l'exercice	105 350	89 125

5.2 Avantages du personnel

Les avantages du personnel sont évalués conformément à la norme IAS 19. 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 321) 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)	2017	2016
Traitements et salaires ⁽¹⁾	3 164	2 727
Charges sociales	617	531
Paievements en actions	27	21
Charges de retraite des régimes à cotisations définies	109	83
TOTAL	3 917	3 362

(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 17 millions d'euros sur l'exercice 2017, contre 15 millions en 2016.

Les charges de retraite des régimes à prestations définies sont présentées dans la Note 5.3, page 321.

Les provisions pour plans de restructuration et litiges sociaux sont présentées dans la Note 7.1, page 340.

5.3 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Comme indiqué en Note 5.2, page 320, 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 ;
- 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 2017 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 330.

La durée moyenne de ces principaux régimes et les effectifs inclus dans ces plans par zone géographique sont les suivants au 31 décembre 2017 :

	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
Employés actifs salariés Valeo	12 535	22 157	9 864	12 097	56 653
Employés actifs ayant quitté le Groupe	-	2 075	1 862	620	4 557
Retraités	8	4 864	4 584	1 723	11 179
Effectifs totaux	12 543	29 096	16 310	14 440	72 389
Duration moyenne des régimes postérieurs à l'emploi (en nombre d'années)	12	22	13	10	16

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

Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en utilisant les flux de prestations attendus des régimes et une courbe de taux de rendement construite à partir d'un large panier d'obligations d'entreprises de haute qualité (notées AA). Dans les pays où le marché des obligations d'entreprises de haute qualité est insuffisamment profond, les taux d'actualisation sont mesurés en référence à des taux gouvernementaux.

Les taux retenus, pour les pays dont les engagements sont les plus significatifs, sont les suivants :

Pays	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Zone Euro	2,00	1,80
Royaume-Uni	2,30	2,55
États-Unis	3,60	3,90
Japon	0,50	0,30
Corée du Sud	3,25	2,80

Le taux moyen pondéré de progression des salaires à long terme est autour de 3,0 % au 31 décembre 2017, stable par rapport au 31 décembre 2016.

Le taux de croissance des frais médicaux aux États-Unis retenu pour l'évaluation des principaux engagements est de 7,20 % au 31 décembre 2017, puis diminue pour atteindre 5 % en 2032. Cette dernière 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 327.

5.3.3 Détail et évolution des engagements

Les engagements et provisions se décomposent comme suit par principale zone géographique :

Année 2017

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord ⁽¹⁾	Asie	Total
Valeur actuelle des engagements non couverts par des actifs	220	470	99	117	906
Valeur actuelle des engagements couverts par des actifs	41	172	405	225	843
Valeur de marché des actifs investis	(6)	(87)	(336)	(190)	(619)
PROVISIONS CONSTITUÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017	255	555	168	152	1 130
Effectifs permanents au 31 décembre 2017 ⁽²⁾	12 610	31 114	13 306	21 072	78 102

(1) Les engagements non couverts par des actifs en Amérique du Nord incluent notamment des plans médicaux aux États-Unis à hauteur de 74 millions d'euros.

(2) 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 élevés 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.

Année 2016

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord ⁽¹⁾	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 ⁽²⁾	12 176	25 611	11 965	15 141	64 893

(1) 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.

(2) 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 élevés 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.

L'évolution des engagements par grande zone géographique sur les exercices 2017 et 2016 est détaillée dans les tableaux suivants :

Année 2017

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2017	262	592	568	160	1 582
Écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	(5)	(26)	16	-	(15)
Prestations versées	(17)	(20)	(36)	(24)	(97)
Écarts de conversion	-	(5)	(69)	(25)	(99)
Variations de périmètre ⁽¹⁾	-	71	-	207	278
Reclassements ⁽²⁾	-	(2)	-	-	(2)
Charges/(produits) de l'exercice :	21	32	25	24	102
■ Coût des services rendus	20	21	2	21	64
■ Charge d'intérêts	4	12	21	3	40
■ Autres ⁽³⁾	(3)	(1)	2	-	(2)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2017	261	642	504	342	1 749

(1) Les variations de périmètre de l'exercice sont liées aux acquisitions de Ichikoh, FTE automotive, et Valeo-Kapec (cf. respectivement Notes 2.2.1.5, 2.2.1.2 et 2.2.1.1, pages 299 à 300).

(2) Les engagements liés aux activités Actionneurs Hydrauliques Passifs ont été reclassés en passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2017 (cf. Note 2.2.2.1, page 305).

(3) 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 2017, les gains actuariels de 15 millions d'euros correspondent principalement aux conséquences de la hausse des taux d'actualisation dans les pays de la zone Euro partiellement compensées par les conséquences d'une baisse du taux d'actualisation aux États-Unis.

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 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

(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.

5.3.4 Évolution des provisions

Les variations des provisions, y compris les actifs sur retraites et engagements assimilés, sur les exercices 2017 et 2016 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 2016	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
Écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	(5)	(32)	(23)	(9)	(69)
Utilisation de l'année	(16)	(18)	(31)	(26)	(91)
Écarts de conversion	-	(3)	(25)	(14)	(42)
Variation de périmètre	-	68	-	108	176
Reclassements ⁽¹⁾	-	(2)	-	-	(2)
Charges/(produits) de l'exercice :	21	30	13	22	86
■ Coût des services rendus	20	21	2	21	64
■ Charge nette d'intérêts	4	10	9	1	24
■ Autres éléments	(3)	(1)	2	-	(2)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017	255	555	168	152	1 130
Dont part à moins d'un an	16	21	62	18	117

(1) Les provisions liées aux activités Actionneurs Hydrauliques Passifs ont été reclassées en passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2017 (cf. Note 2.2.2.1, page 305).

Le faible niveau des charges de l'exercice 2016 en comparaison aux charges de l'exercice 2017 s'explique essentiellement par l'effet du programme de sortie en capital lancé aux États-Unis sur le second semestre 2016. Les charges de l'exercice 2017 relatives aux retraites et autres engagements sociaux s'établissent à 86 millions d'euros

contre 65 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, dont notamment 60 millions d'euros ont été comptabilisés en marge opérationnelle, 24 millions d'euros en Autres produits et charges financiers, et 2 millions d'euros en Autres produits et charges.

5.3.5 Détail et évolution des actifs investis

Pour les exercices clos au 31 décembre 2017 et 2016, la décomposition des actifs de couverture par nature est détaillée dans les tableaux suivants :

Année 2017

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie ⁽¹⁾	Total
Banque	-	1	3	44	48
Actions	6	49	203	48	306
Obligations d'État	-	18	65	42	125
Obligations d'entreprises	-	16	65	15	96
Immobilier	-	-	-	3	3
Autres supports ⁽²⁾	-	3	-	38	41
DÉTAIL DES ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2017	6	87	336	190	619

(1) Au 31 décembre 2017, 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 5 millions d'euros, considérant le droit à remboursement comme inconditionnel suite à l'analyse menée conformément aux dispositions d'IFRIC 14.

(2) Les « Autres supports » correspondent essentiellement à des investissements dans des véhicules de financement.

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

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 2017 et 2016 s'explique de la manière suivante :

Année 2017

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Asie	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2017	7	80	334	89	510
Rendement attendu des fonds	-	2	12	2	16
Contributions versées aux fonds externes	4	4	23	18	49
Prestations versées	(5)	(6)	(28)	(16)	(55)
Écarts actuariels	-	6	39	9	54
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	3	-	99	102
Écarts de conversion	-	(2)	(44)	(11)	(57)
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2017	6	87	336	190	619

(1) Les variations de périmètre de l'exercice sont liées aux acquisitions de Ichikoh, FTE automotive, et Valeo-Kapeec (cf. respectivement Notes 2.2.1.5, 2.2.1.2 et 2.2.1.1, pages 299 à 300).

La hausse de la juste valeur des actifs investis sur l'exercice 2017 s'explique principalement par les acquisitions de la période pour 102 millions d'euros ainsi que par la bonne performance des fonds dont le rendement effectif sur l'exercice est un gain de 70 millions d'euros, à comparer au rendement attendu de 16 millions d'euros, comptabilisé en autres produits et charges financiers. La différence s'explique par 54 millions d'euros de gains actuariels, reconnus parmi les autres éléments du résultat global sur l'exercice 2017.

Les contributions versées aux fonds externes se sont élevées à 49 millions d'euros pour l'année 2017, en forte hausse par rapport aux estimations du fait d'une part des acquisitions et d'autre part de paiements supérieurs aux attentes aux États-Unis. Elles sont estimées à 46 millions d'euros pour l'année 2018.

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

En 2016, la baisse de la juste valeur des actifs investis sur la zone Amérique du Nord s'explique principalement par le programme de sortie en capital (ou « *Lump-sum program* ») aux États-Unis.

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)	2017	2016	2015	2014	2013 ⁽¹⁾
Engagements	1 749	1 582	1 526	1 552	1 146
Actifs financiers	(619)	(510)	(526)	(493)	(368)
ENGAGEMENTS NETS	1 130	1 072	1 000	1 059	778
(Pertes) et gains actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	69	(92)	93	(225)	102

(1) Pour la période close au 31 décembre 2013, 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 gains actuariels reconnus en autres éléments du résultat global en 2017 comprennent :

- 10 millions de gains actuariels d'hypothèses générés sur les engagements essentiellement liées à la hausse des taux d'actualisation dans la zone Euro et partiellement compensés par la baisse des taux d'actualisation aux États-Unis ;

- 6 millions d'euros de gains actuariels d'expérience sur les engagements ; et
- 53 millions d'euros de gains actuariels 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 2017 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	(14)	(55)	(29)	(14)	(112)
Impact d'une baisse de 0,5 pt	15	59	30	15	119
Taux d'inflation salariale					
Impact d'une hausse de 0,5 pt	15	2	1	4	22
Impact d'une baisse de 0,5 pt	(13)	(2)	(1)	(4)	(20)

Le taux d'inflation salariale a une plus faible incidence que le taux d'actualisation sur la valeur des engagements au 31 décembre 2017, 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 2018 à ces variations de taux est limitée. La variation de 0,5 point du taux d'actualisation

générerait une charge supplémentaire de 5 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 par le Groupe 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
2018	13	15	7	10	45
2019	19	15	7	10	51
2020	11	16	7	10	43
2021	10	17	6	10	43
2022	17	18	6	11	53
2023/2027	91	103	33	62	289
TOTAL	161	186	66	112	524

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 365.

La charge enregistrée en 2017 relative aux plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites s'établit à 27 millions d'euros (21 millions d'euros sur l'exercice 2016).

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 2017 :

Année de mise en place du plan	Nombre d'actions gratuites autorisées	dont accordées sous réserve ⁽¹⁾	Nombre d'actions restant à remettre au 31/12/2017	Année d'acquisition ⁽²⁾
2013	1 421 442	669 942	448 716	2016/2018
2014	970 440	316 770	358 029	2017/2019
2015	957 027	260 805	807 990	2018/2020
2016	1 267 022	573 522	873 326	2019/2021
2017	1 012 043	466 551	754 806	2020/2022
TOTAL	5 627 974	2 287 590	3 242 867	

(1) Ces actions gratuites sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(2) 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	2017		2016	
	France	Autres pays	France	Autres pays
Prix de l'action à la date d'autorisation (en euros)	59,0	59,0	46,1	46,1
Taux sans risque (en %)	0,0	n.a.	(0,1)	n.a.
Taux de dividende (en %)	1,4	n.a.	1,1	n.a.
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES (EN EUROS)	50,9	51,4	38,9	39,5

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 2017 sont les suivantes :

Année de mise en place du plan	Nombre d'options autorisées	dont accordées sous réserve ⁽¹⁾	Prix d'exercice de l'option (en euros) ⁽²⁾	Nombre d'actions restant à acquérir au 31/12/2017	Année limite de levée des options
2010	3 000 000	1 834 095	8,02	267 695	2018
2011	878 520	631 110	14,14	82 175	2019
2012	1 101 480	795 690	13,59	226 735	2020
TOTAL	4 980 000	3 260 895		576 605	

(1) Ces options d'achat d'actions sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(2) 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 2017 et 2016 sont les suivants :

Année 2017

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES/ACTIONS GRATUITES À REMETTRE AU 1^{ER} JANVIER 2017	4 001 486	2,36
Options/actions gratuites attribuées	772 572	-
Options/actions gratuites annulées	(171 414)	0,61
Options/actions gratuites échues	(19 623)	0,00
Options exercées/actions gratuites remises	(763 549)	3,87
OPTIONS NON EXERCÉES/ACTIONS GRATUITES À REMETTRE AU 31 DÉCEMBRE 2017	3 819 472	1,67
OPTIONS EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017	576 605	11,08

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	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 EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2016	826 673	11,43

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.

Comme en 2016, un nouveau plan classique a été proposé, sur l'exercice 2017, 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 3 juin 2017, par le Président-Directeur Général du Groupe sur délégation du Conseil d'administration. Le prix de souscription de 51,62 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 cinq 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, 509 990 actions ont été souscrites à un prix de 51,62 euros, soit une augmentation de capital de 26 millions d'euros intervenue le 27 juillet 2017.

Le coût de ce plan est évalué conformément au communiqué du CNC, en prenant en considération l'impossibilité pour le salarié de céder ses titres pendant une durée de cinq ans.

Les hypothèses retenues pour la valorisation des instruments de capitaux propres sont les suivantes :

	2017	2016
Date d'octroi des droits	3 juin	19 septembre
Prix de référence (en euros)	64,5	47,7
Décote faciale (en %)	20,0	20,0
Prix de souscription (en euros)	51,6	38,1
Taux d'emprunt 5 ans in fine du participant (en %)	3,93	3,87
Taux d'intérêt sans risque (en %)	0,26	(0,11)
Taux d'emprunt sur titres (repo) (en %)	0,480	(0,147)

Le coût total du Shares4U 2017, après prise en compte d'une décote d'incessibilité, s'élève à 14 millions d'euros dont 8 millions reconnus en charges de personnel sur l'exercice (y compris 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 14 membres au 31 décembre 2017.

Le Conseil d'administration de Valeo a autorisé différentes conventions visant à faire bénéficier le Président-Directeur Général :

- 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 Président-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.

Les rémunérations, et autres avantages attribués aux administrateurs ainsi qu'aux membres du Comité opérationnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
AVANTAGES À COURT TERME		
■ Rémunérations fixes, variables, exceptionnelles et autres	13	13
■ Jetons de présence	1	1
AUTRES AVANTAGES		
■ Avantages postérieurs à l'emploi	3	2
■ Rémunérations fondées sur des actions	7	5

Au 31 décembre 2017, les provisions incluses dans l'état de la situation financière du Groupe au titre des engagements de retraites des dirigeants s'élèvent à 19 millions d'euros (21 millions d'euros en 2016).

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 297.

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 2017 et 2016 sont décrites en Note 6.4, page 336.

Les variations des *goodwill* sur les exercices 2017 et 2016 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2017	2016 ⁽¹⁾
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER	1 944	1 450
Acquisitions de l'exercice	766	475
Cessions de l'exercice	-	(4)
Perte de valeur ⁽²⁾	(14)	-
Écarts de conversion	(81)	23
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	2 615	1 944
Dont dépréciation au 31 décembre	-	-

(1) Le montant du goodwill a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

(2) Le goodwill alloué aux activités Actionneurs Hydrauliques Passifs a été déprécié à 100 % à fin décembre 2017 avant d'être reclassé en « Actifs destinés à être cédés » (cf. Notes 2.2.2.1 et 4.6.2.1, respectivement pages 305 et 319).

L'augmentation des *goodwill* sur l'exercice 2017 s'explique principalement par le goodwill généré lors de la création de Valeo-Kapec (cf. Note 2.2.1.1, page 299) ainsi que par les prises de contrôle de FTE automotive (cf. Note 2.2.1.2, page 299), d'Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300), de gestigon (cf. Note 2.2.1.4, page 300) et de Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico) (cf. Note 2.2.1.3, page 300). Ces effets sont très partiellement compensés par la dépréciation du dollar américain pour 45 millions d'euros et du yen japonais pour 26 millions d'euros face à l'euro entre les deux clôtures.

L'augmentation des *goodwill* sur l'exercice 2016 s'expliquait principalement par les acquisitions des sociétés peiker (cf. Note 2.2.1.10, page 304) et Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303) et dans une moindre mesure à l'appréciation du yen japonais sur la période. Ces impacts étaient 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 2.2.1.6, page 302).

Les *goodwill* par Pôle se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
 2 615 en 2017 21 % – Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite 39 % – Systèmes de Propulsion 22 % – Systèmes Thermiques 17 % – Systèmes de Visibilité 1 % – Autres ⁽²⁾	557	534
	1 014	344
	581	599
	456	466
	7	1
GOODWILL	2 615	1 944

(1) Le montant du goodwill a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

(2) Dans le cadre des travaux d'allocation du goodwill sur Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300), 6 millions d'euros de goodwill ont été alloués aux activités Valeo Service au titre des activités de rechange acquises.

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, page 336.

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, page 312. 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 des relations clients acquises au maximum 25 ans
- autres immobilisations incorporelles 3 à 5 ans

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016 ⁽¹⁾
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Logiciels	348	(268)	80	70
Brevets et licences	157	(96)	61	80
Frais de développement immobilisés	2 772	(1 456)	1 316	993
Relation clients et autres immobilisations incorporelles	563	(223)	340	206
Immobilisations incorporelles en cours	34	(1)	33	23
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 874	(2 044)	1 830	1 372

(1) Le montant des Brevets et licences a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

Les variations des immobilisations incorporelles sur les exercices 2017 et 2016 sont analysées ci-dessous :

Année 2017

(en millions d'euros)	Logiciels	Brevets et licences ⁽¹⁾	Frais de développement immobilisés	Relation clients et autres	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	308	175	2 300	354	23	3 160
Amortissements et dépréciations cumulés	(238)	(95)	(1 307)	(148)	-	(1 788)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2017	70	80	993	206	23	1 372
Acquisitions	24	6	577	3	21	631
Cessions	-	-	-	(2)	-	(2)
Variations de périmètre	6	10	45	151	-	212
Pertes de valeur	-	1	(4)	-	-	(3)
Dotations aux amortissements	(34)	(10)	(263)	(26)	-	(333)
Écarts de conversion	(2)	(1)	(33)	(16)	-	(52)
Reclassements	16	(25)	1	24	(11)	5
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	80	61	1 316	340	33	1 830

(1) Le montant des Brevets et licences a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 303 et 304).

Les variations de périmètre de l'exercice 2017 s'expliquent essentiellement par les prises de contrôle d'Ichikoh et de FTE automotive (cf. respectivement Notes 2.2.1.5 et 2.2.1.2, respectivement pages 300 et 299).

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 ⁽¹⁾	2	54	-	75	-	131
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	80	993	206	23	1 372

(1) Le montant des Brevets et licences a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

Les variations de périmètre de l'exercice 2016 s'expliquent essentiellement par l'acquisition de peiker et de Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

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 2.2.1.4, page 303).

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, page 336.

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 2017			31 décembre 2016 ⁽¹⁾
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	296	(14)	282	243
Constructions	1 581	(1 006)	575	454
Matériels et équipements industriels	6 328	(4 480)	1 848	1 535
Outillages spécifiques	1 855	(1 645)	210	193
Autres immobilisations corporelles	677	(562)	115	62
Immobilisations en cours	1 030	(5)	1 025	576
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	11 767	(7 712)	4 055	3 063

(1) Le montant des Terrains, Constructions et Immobilisations en cours a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

Certaines immobilisations corporelles peuvent faire l'objet de nantissements au 31 décembre 2017 (cf. Note 6.5.2, page 304).

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2017 et 2016 sont analysées ci-dessous :

Année 2017

(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 2017 ⁽¹⁾	256	1 358	5 649	1 837	555	578	10 233
Amortissements et dépréciations cumulés	(13)	(904)	(4 114)	(1 644)	(493)	(2)	(7 170)
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2017 ⁽¹⁾	243	454	1 535	193	62	576	3 063
Acquisitions	8	46	276	59	38	844	1 271
Cessions	(22)	(1)	(18)	(5)	(3)	(7)	(56)
Variations de périmètre	66	142	258	18	34	32	550
Pertes de valeur	-	-	7	2	-	(2)	7
Dotations aux amortissements	-	(65)	(387)	(123)	(44)	-	(619)
Écarts de conversion	(15)	(24)	(81)	(8)	(3)	(35)	(166)
Reclassements	2	23	258	74	31	(383)	5
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	282	575	1 848	210	115	1 025	4 055

(1) Le montant des Terrains, Constructions et Immobilisations en cours a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

Les variations de périmètre de l'exercice s'expliquent essentiellement par la création de Valeo-Kapec, ainsi que par les prises de contrôle de FTE automotive et d'Ichikoh (cf. respectivement Notes 2.2.1.1, 2.2.1.2 et 2.2.1.5, pages 299 à 300).

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 ⁽¹⁾	8	21	23	-	15	3	70
Pertes de valeur	-	-	(43)	(1)	3	(1)	(42)
Dotations aux amortissements	-	(57)	(330)	(116)	(42)	-	(545)
Écarts de conversion	5	-	4	-	-	(1)	8
Reclassements	24	21	276	55	2	(413)	(35)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	243	454	1 535	193	62	576	3 063

(1) Le montant des Terrains, Constructions et Immobilisations en cours a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur peiker et Spheros (cf. Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

Les variations de périmètre de l'exercice 2016 s'expliquent essentiellement par l'acquisition de peiker et de Spheros (cf. respectivement Notes 2.2.1.10 et 2.2.1.9, respectivement pages 304 et 303).

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 2.2.1.6, page 303).

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, page 339.

Le montant des contrats de location capitalisés parmi les immobilisations corporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Constructions	10	12
Matériels et équipements industriels	15	4
Outillages spécifiques	4	-
Autres immobilisations corporelles	4	3
TOTAL	33	19

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. A fin décembre 2017, les UGT sont au nombre de 27. Une nouvelle UGT a été créée suite à la prise de contrôle de FTE automotive (cf. Note 2.2.1.2, page 299) et les UGT Embrayages et Transmission Corée ont été fusionnées.

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 sortie 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 sortie 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

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 2016, 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 2016) 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 1,08 (1,09 en 2016).

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 2018-2022 sont fondés sur :

- une hypothèse de production automobile mondiale de 106 millions de véhicules à l'horizon 2022, soit une croissance moyenne de 2,4 % par an sur la période 2017-2022. Cette hypothèse est cohérente avec plusieurs prévisions d'organismes externes indépendants, disponibles en avril 2017, 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 1,20 pour le dollar américain, à 8,28 pour le renminbi chinois, à 132 pour le yen japonais, à 1 344 pour le won sud-coréen et 4,20 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 2017. En 2016, 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 2017	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	1 222	(476)	(209)	(202)	(795)
Pôle Systèmes de Propulsion	3 218	(787)	(334)	(275)	(1 259)
Pôle Systèmes Thermiques	3 013	(638)	(273)	(236)	(1 033)
Pôle Systèmes de Visibilité	4 201	(785)	(334)	(274)	(1 256)

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 2017, une chute des ventes supérieure à 20 % entre 2016 et 2017 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 2017 et n'a pas été modifié en fin d'exercice, aucun événement défavorable n'étant survenu. Quatre UGT ont ainsi été sélectionnées :

- le Groupe de Produits Systèmes électroniques, 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 ;
- le Groupe de Produits Compresseurs rattaché au Pôle Systèmes Thermiques.

Au 31 décembre 2017, les hypothèses du plan à moyen terme du Groupe de Produits Compresseurs intègrent les révisions réalisées au 31 décembre 2016 et prennent notamment en compte 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 base au 31 décembre 2016 avait conduit le Groupe à constater, pour cette UGT, une perte de valeur de 49 millions d'euros (cf. Note 4.6.2.4, page 319). Au 31 décembre 2017, malgré une hausse du potentiel de prises de commandes pour les années 2018 à 2022 du plan moyen terme du Groupe de Produits Compresseurs, et, au regard des prévisions de flux de trésorerie, le Groupe maintient la dépréciation de l'UGT.

Au 31 décembre 2016, le test effectué sur le Groupe de Produits Systèmes électroniques avait conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 12 millions d'euros (cf. Note 4.6.2.4, page 319). Celle-ci reflétait notamment des difficultés opérationnelles du Groupe de Produits Électroniques à atteindre ses objectifs en termes de gains de productivité technique. Au 31 décembre 2017, au regard des prévisions de flux de trésorerie, le Groupe maintient la dépréciation de l'UGT.

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 quatre UGT testées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Marge du test	Impacts sur la marge du test			
	Sur la base des hypothèses 2017	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 Systèmes électroniques	-	(34)	(15)	(30)	(69)
UGT Ligne de Produits Systèmes de sur-alimentation	27	(12)	(5)	(5)	(20)
UGT Ligne de Produits Systèmes de Sécurité active	330	(113)	(52)	(47)	(191)
UGT Groupe de Produits Compresseurs	3	(39)	(18)	(27)	(75)

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 2018-2022, 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.

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 2017 et 2016 (hors loyers de biens capitalisés) sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
À moins d'un an	77	68
De un à cinq ans	167	173
À plus de cinq ans	103	87
TOTAL	347	328

Les loyers enregistrés sur les contrats de location en cours (hors loyers de biens capitalisés) en charges de l'exercice s'élèvent à 100 millions d'euros en 2017 (84 millions d'euros en 2016).

Les engagements relatifs aux contrats de location et biens capitalisés sont les suivants aux 31 décembre 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Loyers futurs minimum :		
À moins d'un an	15	3
De un à cinq ans	17	9
À plus de cinq ans	7	7
TOTAL	39	19
Frais financiers inclus	(2)	-
Valeur actualisée des loyers futurs :		
À moins d'un an	14	3
De un à cinq ans	16	9
À plus de cinq ans	7	7
TOTAL	37	19

6.5.2 Autres engagements donnés

Au 31 décembre 2017, Valeo porte des engagements irrévocables d'achats d'actifs pour 496 millions d'euros, contre 401 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les éléments suivants, inscrits à l'actif du Groupe, ont été donnés en nantissement :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
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 2017 et 2016 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 2017 ⁽¹⁾	244	84	332	660
Dotations	102	15	51	168
Utilisations de l'année	(80)	(46)	(82)	(208)
Reprises	(48)	(1)	(66)	(115)
Mouvements de périmètre	72	4	40	116
Écarts de conversion et autres mouvements	(14)	(2)	(10)	(26)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017	276	54	265	595
Dont part à moins d'un an	110	30	67	207

(1) Le montant des Autres provisions a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées aux évolutions de périmètre (cf. Note 2.2, page 298).

Au 31 décembre 2017, 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 2017 et 2016 se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)		31 décembre 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
 595 en 2017 46 % - Provisions pour garanties clients 9 % - Provisions pour coûts sociaux et de restructuration 9 % - Provisions pour litiges fiscaux 3 % - Provisions environnementales 10 % - Provisions pour contrats à perte 23 % - Provisions pour litiges sociaux et autres litiges		276	244
		54	84
		54	94
		16	14
		56	40
		139	184
PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES		595	660

(1) Le montant des Autres provisions a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées aux évolutions de périmètre (cf. Note 2.2, page 298).

Les provisions pour litiges sociaux et autres litiges qui s'établissent à 139 millions d'euros à fin décembre 2017 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. Chacun des litiges connus a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes et, après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés. La variation de la période s'explique essentiellement par l'avancement des enquêtes de concurrence et notamment la clôture des enquêtes engagées par les autorités européennes (cf. Note 7.2, page 341).

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 automobile finaux, a fait l'objet d'un accord transactionnel en date du 28 septembre 2016 et a reçu l'approbation définitive de la juridiction compétente le 19 avril 2017. La dernière procédure aux États-Unis, initiée par des clients directs, a fait l'objet d'un accord le 21 mars 2017 et reste soumis à l'approbation finale de la juridiction compétente, attendue en 2018.

Par ailleurs, deux procédures de *class actions* sont toujours en cours au Canada.

Les enquêtes engagées par les autorités européennes de la concurrence sont désormais closes et les amendes afférentes, d'un montant de 26,7 millions d'euros, ont été réglées en juin 2017. Ces risques avaient été entièrement provisionnés au 31 décembre 2016, ainsi que les principaux risques relatifs à l'ensemble des enquêtes et affaires concernant le Groupe.

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 et réglementaires 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 344) ;
- les prêts et autres actifs financiers à long terme (cf. Note 8.1.3.1, page 350) ;
- la trésorerie et équivalents de trésorerie (cf. Note 8.1.3.2, page 350) ;
- les instruments dérivés (cf. Note 8.1.4, page 350) ;
- les autres actifs et passifs financiers courants et non courants (cf. Note 8.1.5, page 351).

8.1.1 Juste valeur des actifs et passifs financiers

	Valeur au bilan 2017 selon IAS 39			31 décembre 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
	Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Valeur au bilan	Valeur au bilan
<i>(en millions d'euros)</i>					
ACTIFS					
Actifs financiers non courants :					
■ Actifs financiers disponibles à la vente	-	172	-	172	44
■ Prêts	78	-	-	78	12
■ Dépôts et cautionnements	27	-	-	27	24
■ Autres actifs financiers non courants	5	-	-	5	3
■ Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture	-	3	-	3	17
■ Instruments dérivés actifs sans comptabilité de couverture	-	-	135	135	111
Actifs sur retraite et engagements assimilés	-	5	-	5	-
Créances clients	2 919	-	-	2 919	2 462
Autres actifs financiers courants :					
■ Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture	-	14	-	14	15
■ Instruments dérivés actifs sans comptabilité de couverture	-	-	26	26	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	2 436	2 436	2 359
PASSIFS					
Passifs financiers non courants :					
■ Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture	-	36	-	36	4
■ Instruments dérivés passifs sans comptabilité de couverture	-	-	125	125	110
Emprunts obligataires	3 389	-	-	3 389	2 131
Emprunts BEI (Banque Européenne d'investissement)	21	-	-	21	47
Autres dettes financières à long terme	210	-	-	210	116
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	-	82	-	82	79
Dettes fournisseurs	4 394	-	-	4 394	3 884
Autres passifs financiers courants :					
■ Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture	-	5	-	5	9
■ Instruments dérivés passifs sans comptabilité de couverture	-	-	10	10	17
Crédits à court terme et banques	664	-	-	664	542

(1) Le montant des Autres dettes financières à long terme a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

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 maturité étant inférieure à un an au 31 décembre 2017, la juste valeur estimée est considérée comme étant égale à la valeur comptable.

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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016 ⁽¹⁾		
	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau
ACTIFS						
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 436	2 436	1	2 359	2 359	1
Instruments financiers dérivés actifs ⁽²⁾	178	178	2-3	148	148	2-3
PASSIFS						
Emprunts obligataires	3 389	3 494	1	2 131	2 190	1
Emprunt BEI	21	21	2	47	47	2
Autres dettes financières à long terme	210	210	2	116	116	2
Emprunts comptabilisés au coût amorti	3 620	3 725		2 294	2 353	
Crédit à court terme et banques	664	664	1-2	542	542	1-2
Instruments financiers dérivés passifs ⁽²⁾	176	176	2-3	140	140	2-3
Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	82	82	3	79	79	3

(1) Le montant des Autres dettes financières à long terme a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

(2) 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 354, 356 et 356). 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 357).

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 2017 et 2016, 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 2017, l'endettement financier brut du Groupe s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016 ⁽¹⁾		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes financières à long terme	3 237	383	3 620	2 069	225	2 294
Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	17	65	82	23	56	79
Crédits à court terme et banques	-	664	664	-	542	542
Endettement financier brut	3 254	1 112	4 366	2 092	823	2 915

(1) Le montant de l'endettement financier brut a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

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 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
Emprunts obligataires	3 389	2 131
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	21	47
Dettes sur biens loués capitalisés	37	19
Autres emprunts	132	50
Intérêts courus non échus	41	47
DETTE FINANCIÈRE À LONG TERME	3 620	2 294

(1) Le montant des Autres emprunts été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

Évolution et caractéristiques des emprunts à long terme

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	Autres emprunts et dettes sur biens loués capitalisés	Intérêts courus	Total
VALEUR COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER 2017	2 131	47	69	47	2 294
Augmentations/Souscriptions	1 450	-	36	-	1 486
Remboursements	(145)	(22)	(463)	-	(630)
Variations de périmètre ⁽¹⁾	-	-	540	-	540
Ajustements de valeur	14	1	1	-	16
Écarts de conversion	(61)	(5)	(14)	-	(80)
Autres variations	-	-	-	(6)	(6)
VALEUR COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017	3 389	21	169	41	3 620

(1) Le montant au titre des variations de périmètre sur le poste Autres emprunts et dettes sur biens loués capitalisés est essentiellement lié aux prises de contrôle de FTE automotive et d'Ichikoh (cf. respectivement Notes 2.2.1.2 et 2.2.1.5, respectivement pages 299 et 300).

Dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note*, Valeo a émis les emprunts obligataires suivants :

- le 12 septembre 2017, émission d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance 2022, assorti d'un coupon fixe de 0,375 % ;
- le 11 janvier 2017, émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2023, assorti d'un coupon fixe de 0,625 %.

Valeo a également émis un placement privé le 6 novembre 2017 de 350 millions d'euros à échéance 2019, assorti d'un coupon variable Euribor 3 mois + 0,25 % avec un plancher de 0 %.

Par ailleurs, le Groupe a procédé aux remboursements suivants sur la période :

- en janvier 2017, le Groupe a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 145 millions d'euros, qui avait été émis en 2012 dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note* ;
- en novembre 2017, le Groupe a procédé au remboursement d'une annuité de l'emprunt BEI à hauteur de 22 millions d'euros ;
- le Groupe a également procédé au remboursement anticipé de l'emprunt obligataire émis par FTE automotive à hauteur de 276 millions d'euros ainsi qu'au remboursement d'un emprunt vis-à-vis de l'ancien actionnaire à hauteur de 68 millions d'euros, soit un total de 344 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les principales caractéristiques des emprunts à long terme sont les suivantes :

Type	En cours au 31 déc. 2017 (en millions d'euros)	Émission	Échéance	Nominal (en millions)	Nominal restant dû (en millions)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Autres informations
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	273	Mai 2011	Mai 2018	500	273	EUR	4,875 %	-
Banque Européenne d'Investissement	21	Novembre 2011	Novembre 2018	103	25	USD	Libor USD 6 mois + 1,90 %	Swaps de change en Dollars/Euros pour un total de 25 millions de dollars, adossés en terme de maturité.
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	351	Novembre 2017	Novembre 2019	350	350	EUR	Euribor 3 mois + 0,25 %	Plancher du taux variable : 0 %.
Emprunt Obligataire convertible	443	Juin/ Novembre 2016	Juin 2021	575	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)	597	Septembre 2017	Septembre 2022	600	600	EUR	0,375 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	496	Janvier 2017	Janvier 2023	500	500	EUR	0,625 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	638	Janvier 2014	Janvier 2024	700	700	EUR	3,25 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	591	Mars 2016	Mars 2026	600	600	EUR	1,625 %	-
Autres emprunts à long terme ⁽¹⁾	210	-	-	-	210	-	-	-
EMPRUNTS À LONG TERME		3 620						

(1) Les autres emprunts à long terme incluent essentiellement des dettes souscrites par les entités Ichikoh à hauteur de 116 millions d'euros ainsi que des dettes à des taux bonifiés souscrites en Espagne par des filiales du Groupe et les intérêts courus.

Le programme de financement *Euro Medium Term Note* (EMTN) à moyen et à long terme d'un montant maximum de 4 milliards d'euros dont dispose le Groupe est utilisé à hauteur de 3 milliards d'euros au 31 décembre 2017 (contre 1,7 milliard au 31 décembre 2016).

Par ailleurs, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires confirmées à échéance moyenne de 4,3 ans pour un montant total de 1,1 milliard d'euros, au titre desquelles aucun tirage n'a été effectué au 31 décembre 2017. Ces lignes de crédit bilatérales ont été négociées auprès de dix banques de premier rang (notation moyenne : A chez S&P et A2 chez Moody's).

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 2023 et au-delà
			2019	2020	2021	2022	
Emprunts obligataires	3 389	273	351	-	443	597	1 725
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	21	21	-	-	-	-	-
Dettes sur biens loués capitalisés	37	14	9	5	1	1	7
Autres emprunts	132	34	29	19	17	14	19
Intérêts courus non échus	41	41	-	-	-	-	-
DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	3 620	383	389	24	461	612	1 751

Au 31 décembre 2017, les dettes financières à long terme - part à moins d'un an - incluent essentiellement :

- le remboursement de l'emprunt obligataire, tiré en 2011, de 273 millions d'euros en mai 2018 et ;
- le remboursement de la dernière annuité de l'emprunt BEI tiré en dollars en novembre 2018 à hauteur de 21 millions d'euros.

Échéancier contractuel des dettes financières à long terme

Dans sa gestion du risque de liquidité, le Groupe veille à répartir les échéances de remboursement de sa dette à long terme : au 31 décembre 2017, la maturité moyenne de la dette Valeo (société mère) ressort à 4,8 ans contre 5,8 ans au 31 décembre 2016.

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 2017 a été utilisée.

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels						Total
		< 1 an	≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans	
			2019	2020	2021	2022	2023 et au-delà	
Emprunts obligataires	3 389	273	388	38	517	638	1 888	3 742
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	21	22	-	-	-	-	-	22
Autres dettes financières à long terme	210	89	38	24	18	15	26	210
DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	3 620	384	426	62	535	653	1 914	3 974

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

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 2017 ⁽¹⁾
Lignes de crédit	Endettement financier net consolidé/EBITDA consolidé	< 3,25	0,76
Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)			

(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* et la plupart des lignes de crédit avec les banques, 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).

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.

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.

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'arrêt des comptes consolidés, le Groupe prévoit de respecter les engagements attachés à sa dette sur les prochains mois.

Notation de crédit du Groupe

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 2017 :

Agence de notation	Date de Publication	Dette long terme	Perspective	Dette court terme
Standard & Poor's	29 janvier 2018	BBB	Stable	A-2
Moody's	3 janvier 2018	Baa2	Stable	P-2

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.
DETTE 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
DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	79	56	23
Ajustements de juste valeur reconnus en contrepartie des participations ne donnant pas le contrôle	4	4	-
Ajustements de juste valeur reconnus en réserves consolidées	(1)	5	(6)
DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	82	65	17

Au 31 décembre 2017, 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 jusqu'en juin 2025.

Au 31 décembre 2017, 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 2.2.1.9, page 303), une dette financière avait été comptabilisée à hauteur de la valeur actuelle du prix d'exercice de cette option de vente, soit 19 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			
				2019	2020	2021	2022
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	82	65	-	17	-	-	-

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 2017	31 décembre 2016
Billets de trésorerie	542	515
Emprunts bancaires à moins d'un an	122	27
CRÉDITS À COURT TERME ET BANQUES	664	542

Valeo dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 1,4 milliard d'euros. Au 31 décembre 2017, ce programme était utilisé à hauteur de 542 millions d'euros (contre 515 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les 122 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 348), 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 351).

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016 ⁽¹⁾		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes financières à long terme	3 237	383	3 620	2 069	225	2 294
Options de vente accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	17	65	82	23	56	79
Crédits à court terme et banques	-	664	664	-	542	542
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 254	1 112	4 366	2 092	823	2 915
Prêts et créances à long terme	(78)	-	(78)	(12)	-	(12)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(2 436)	(2 436)	-	(2 359)	(2 359)
Instruments dérivés associés sur risque de change et sur risque de taux ⁽²⁾	15	(15)	-	(20)	13	(7)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	3 191	(1 339)	1 852	2 060	(1 523)	537

(1) Le montant de l'endettement financier net a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

(2) La juste valeur des instruments dérivés associés à un élément de l'endettement financier net est uniquement constituée de la juste valeur d'instruments sur risque de change financier.

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 2017	31 décembre 2016
Valeurs mobilières de placement	1 182	1 691
Disponibilités	1 254	668
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	2 436	2 359

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 2 436 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit 1 182 millions d'euros de valeurs mobilières de placement ayant un risque de variation de valeur très faible et 1 254 millions d'euros de disponibilités. Les valeurs mobilières de placement sont principalement constituées de FCP monétaires.

Ces équivalents de trésorerie sont comptabilisés à la juste valeur de niveau 1.

Gestion de la liquidité à court terme

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. Dans certains pays, ces opérations *cross border* peuvent générer des frottements fiscaux ou être soumises à des réglementations particulières et nécessiter des autorisations administratives.

Le Groupe gère également sa liquidité en veillant à la remontée systématique des dividendes des filiales.

Gestion du risque de contrepartie bancaire

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.

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 2017	31 décembre 2016 ⁽¹⁾
Euro	2 146	487
Dollar américain	296	508
Yen	20	(21)
Real brésilien	(25)	23
Won sud-coréen	(55)	(37)
Renminbi	(328)	(245)
Autres devises	(202)	(178)
TOTAL	1 852	537

(1) Le montant de l'endettement financier net a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

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.

Les instruments financiers dérivés de change couvrant des transactions futures hautement probables, généralement significatives, qui impacteront la marge opérationnelle sont qualifiés en couverture. 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 ci-après) 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 2017 et 2016 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers		Autres passifs financiers		31 décembre 2017	31 décembre 2016
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Total	Total
Couverture de flux de trésorerie	3	7	(36)	(4)	(30)	13
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	17	25	(4)	(10)	28	(9)
Total instruments dérivés de change	20	32	(40)	(14)	(2)	4
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
Total instruments dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	118	1	(121)	-	(2)	(2)
Total autres instruments dérivés	118	1	(121)	-	(2)	(2)
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	138	40	(161)	(15)	2	8

Gestion du risque de contrepartie bancaire

Le Groupe traite ses instruments dérivés avec des établissements bancaires de premier rang. Il fixe des limites pour chacun d'entre eux en considérant leur notation auprès des agences de notation. Des rapports dédiés permettent le suivi du risque de contrepartie sur chaque marché.

8.1.4.1 Juste valeur des dérivés de change

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 (créances et dettes non financières inscrites au bilan en devise étrangère) 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. 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 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. 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 2017		31 décembre 2016	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Achat à terme de devises	310	7	297	11
Vente à terme de devises	(84)	2	(18)	1
Total des actifs	226	9	279	12
Achat à terme de devises	362	(10)	455	(12)
Vente à terme de devises	(83)	(1)	(264)	(3)
Total des passifs	279	(11)	191	(15)
EFFET NET		(2)		(3)

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 2017, le résultat lié à ces couvertures sur risque de change opérationnel est négligeable. Au 31 décembre 2016, une perte latente de 4 millions d'euros liée à ces couvertures avait été enregistrée en autres éléments du résultat global.

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.

Le Groupe finance usuellement ses filiales dans leurs propres devises et se couvre systématiquement contre le risque de change qui en résulte.

Par ailleurs, les financements externes du Groupe sont, en règle générale, libellés en euros, notamment pour les émissions obligataires sous programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*).

Au 31 décembre 2017, 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 2017 s'élève à 25 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. Ils ont été documentés en couverture de flux de trésorerie

Au 31 décembre 2017, 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 2017		31 décembre 2016	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Swaps de devises	568	43	415	21
Total des actifs	568	43	415	21
Swaps de devises	1 192	(43)	252	(14)
Total des passifs	1 192	(43)	252	(14)
EFFET NET		-		7

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.

Le montant de 43 millions d'euros comptabilisé à l'actif comprend principalement les *swaps* devises relatifs aux couvertures des prêts et emprunts internes du Groupe. Une perte latente de 30 millions d'euros liée au *swap* de change Euro/Dollar mis en place lors de la souscription de l'emprunt convertible de 575 millions de dollars est enregistrée au passif.

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 2017				31 décembre 2016
	USD	JPY	Euro	Total	Total
Créances commerciales exposées	144	13	454	611	568
Autres actifs financiers exposés	419	66	112	597	243
Dettes fournisseurs exposées	(213)	(50)	(685)	(948)	(871)
Dettes financières exposées	(986)	(42)	(420)	(1 448)	(1 151)
EXPOSITION BILANCIELLE BRUTE	(636)	(13)	(539)	(1 188)	(1 211)
Ventes à terme	(334)	(72)	(357)	(763)	(467)
Achats à terme	1 309	122	255	1 686	1 326
EXPOSITION NETTE	339	37	(641)	(265)	(352)

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 2016, l'exposition nette d'un montant de (352) millions d'euros se décomposait par devise de la façon suivante (en millions d'euros) :

- (108) millions pour le dollar américain ;
- 38 millions pour le yen japonais ;
- (282) 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 1,20, 135,01 et 25,53 au 31 décembre 2017, contre 1,05 pour le dollar américain, 124,4 pour le yen japonais et 27,02 pour la couronne tchèque au 31 décembre 2016.

Une appréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 par rapport à ces devises, aurait les effets suivants, avant impôts :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)	Résultat Gains/ (Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)
Exposition au dollar américain	(4)	(29)	5	6
Exposition au yen japonais	2	(6)	-	(4)
Exposition à l'euro	(35)	(29)	(10)	(5)
TOTAL	(37)	(64)	(5)	(3)

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 2017 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 2017 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	
			2019	2020	2021	2022	2023 et au-delà	
Contrats de change à terme utilisés comme couverture :								
■ Actifs	9	8	1	-	-	-	-	9
■ Passifs	(11)	(6)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(11)
Swaps de devise utilisés comme couverture :								
■ Actifs	43	24	2	-	16	1	-	43
■ Passifs	(43)	(9)	-	-	(34)	-	-	(43)

8.1.4.2 Juste valeur des dérivés matières (métaux non ferreux)

Gestion du risque de matières premières

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*, ainsi que, dans une moindre mesure, l'exposition au propylène, 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* sur le cours moyen mensuel). Ces opérations sont qualifiées de couvertures de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39.

L'acier, la plupart des 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.

Les volumes couverts de métaux non ferreux en fin de période s'établissent aux 31 décembre 2017 et 2016 de manière suivante :

(en tonnes)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Aluminium	40 321	19 882
Aluminium 2 ^e fusion	13 623	9 102
Cuivre	9 253	8 556
Zinc	708	816
TOTAL	63 905	38 356

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 2017, 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.

Le gain latent de 6 millions d'euros comptabilisé dans les autres éléments du résultat global au 31 décembre 2016 relatif aux couvertures en place a été entièrement reclassé en résultat opérationnel en 2017.

Juste valeur des dérivés matières (métaux non ferreux)

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Swaps - Achats	135	7	80	7
Swaps - Ventes	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS	135	7	80	7
Swaps - Achats	12	(1)	5	(1)
Swaps - Ventes	-	-	-	-
TOTAL DES PASSIFS	12	(1)	5	(1)
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 2017 et 2016 aurait les impacts suivants sur le résultat et les capitaux propres, avant impôts :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	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	-	13	-	7
Impact d'une baisse de 10 % des cours à terme des métaux	-	(13)	-	(7)

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 2017 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	
			2019	2020	2021	2022	
Instruments dérivés matières :							
■ Actifs	7	7	-	-	-	-	7
■ Passifs	(1)	(1)	-	-	-	-	(1)

8.1.4.3 Juste valeur des dérivés de taux d'intérêts

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 : au 31 décembre 2017, 90 % des dettes financières à long terme (part à plus d'un an) sont à taux fixe, contre 98 % à la clôture de l'exercice 2016.

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.

Au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2017, le Groupe n'a plus de dérivés de taux en cours.

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 2017

(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	904	143	1 174	350	1 826	-	3 904	493	4 397
Prêts	-	-	-	(78)	-	-	-	(78)	(78)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(2 436)	-	-	-	-	-	(2 436)	(2 436)
POSITION NETTE AVANT GESTION	904	(2 293)	1 174	272	1 826	-	3 904	(2 021)	1 883
Instruments dérivés	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POSITION NETTE APRÈS GESTION	904	(2 293)	1 174	272	1 826	-	3 904	(2 021)	1 883

Année 2016

(en millions d'euros)	Moins d'un an		Un à cinq ans		Plus de cinq ans		Total valeurs nominales ⁽¹⁾		
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
Passifs financiers	200	569	841	35	1 321	6	2 362	610	2 972
Prêts	-	-	-	(12)	-	-	-	(12)	(12)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(2 359)	-	-	-	-	-	(2 359)	(2 359)
POSITION NETTE AVANT GESTION	200	(1 790)	841	23	1 321	6	2 362	(1 761)	601
Instruments dérivés	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POSITION NETTE APRÈS GESTION	200	(1 790)	841	23	1 321	6	2 362	(1 761)	601

(1) Le montant de l'endettement financier net a été modifié par rapport à celui présenté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016, publiés en février 2017, pour tenir compte des incidences liées à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 303) ainsi qu'à la finalisation des travaux d'allocation du goodwill sur Spheros (cf. Note 2.2.1.9, page 303).

Les passifs financiers se composent du nominal des dettes long terme ainsi que des crédits à court terme et banques.

Analyse de sensibilité au risque de taux

Au 31 décembre 2017, 90 % des dettes financières à long terme sont à taux fixe (98 % au 31 décembre 2016).

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.

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 2017		31 décembre 2016	
	Résultat Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)	Résultat Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gain/(Pertes)
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêts	20	-	18	-

Une diminution instantanée de 1 % des taux d'intérêt aurait eu les mêmes impacts mais de sens contraire à fin 2017.

8.1.4.4 Juste valeur des autres instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2017, les autres instruments financiers dérivés se composent 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 88 millions d'euros à fin décembre 2017, contre 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 2.2.1.6, page 302) :
 - 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 28 millions d'euros à fin décembre 2017, contre 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 31 millions d'euros à fin décembre 2017, contre 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. Elles ont été valorisées sur la base d'une approche probabiliste par un expert indépendant. Cette technique de valorisation est de niveau 3 ;

- Options de vente et d'achat consenties par Valeo et les partenaires de la coentreprise CloudMade valorisées à hauteur de 2 millions d'euros chacune (cf. Note 2.2.1.7, page 303).

Échéances contractuelles relatives aux autres instruments financiers dérivés significatifs

(en millions d'euros)	Valeur comptable	< 1 an	Flux de trésorerie contractuels				
			≥ 1 an et ≤ 5 ans				> 5 ans
			2019	2020	2021	2022	2023 et au-delà
Options sur emprunt convertible							
■ Actifs	88	-	-	-	88	-	-
■ Passifs	(88)	-	-	-	(88)	-	-
Options croisées sur la coentreprise Valeo Siemens ⁽¹⁾							
■ Actifs	28	-	-	-	28	-	-
■ Passifs	(31)	-	(31)	-	-	-	-

(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 172 millions à fin décembre 2017 et ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
TITRES DISPONIBLES À LA VENTE AU 1^{ER} JANVIER	44	31
Acquisitions	79	12
Variations de périmètre	51	-
Variations de juste valeur enregistrées en capitaux propres	5	-
Écarts de conversion	(7)	1
TITRES DISPONIBLES À LA VENTE AU 31 DÉCEMBRE	172	44

Sur l'exercice 2017, les principales variations correspondent aux événements suivants :

- prise de participation dans le fonds Cathay CarTech à hauteur de 49 millions d'euros, correspondant à l'engagement total de Valeo, dont 10 millions d'euros ont été versés en 2017. Ce fonds est un véhicule d'investissement dédié aux opérations de capital-risque dans des sociétés innovantes en Chine ;
- prise de participation dans le fonds IrisNext à hauteur de 20 millions d'euros, correspondant à l'engagement total de Valeo. L'objectif de ce fonds est d'investir dans des sociétés innovantes de l'économie numérique principalement dans l'euro-zone ;
- prise de participation complémentaire dans Navya à hauteur de 8 millions d'euros ;
- prise de contrôle d'Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300) qui détient des titres cotés sur un marché actif à hauteur de 47 millions d'euros, expliquant l'essentiel des variations de périmètre de l'exercice.

Sur 2016, les principales variations de l'exercice correspondaient 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.

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, page 310. 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 145 millions d'euros des créances clients et 92 millions d'euros des dettes fournisseurs au 31 décembre 2017 (140 millions d'euros des créances clients et 91 millions d'euros des dettes fournisseurs au 31 décembre 2016).

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 structurées 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)	2017	2016
Charges d'intérêts ⁽¹⁾	(88)	(90)
Produits d'intérêts	15	7
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(73)	(83)

(1) Dont 2 millions d'euros de coûts financiers en 2017 correspondant aux lignes de crédit non tirées et 5 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)

	2017	2016
Charge nette d'intérêts sur les provisions retraite et assimilés	(24)	(27)
Résultat de change	(20)	(6)
Résultat sur instruments financiers sur matières (<i>trading</i> et inefficacité)	-	(1)
Résultat sur instruments financiers de taux (inefficacité)	1	(1)
Divers	(4)	(11)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(47)	(46)

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)

	2017	2016
Impôts courants	(229)	(253)
Impôts différés	(96)	64
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(325)	(189)

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, le Groupe constate une charge d'impôts de 325 millions d'euros, correspondant à un taux effectif d'impôts de 25,6 %.

Ce taux d'impôt inclut notamment une charge de 117 millions d'euros au titre de la réforme fiscale américaine dont le taux d'impôt fédéral passe de 35% à 21% à compter du 1^{er} janvier 2018. Valeo avait reconnu, sur cette intégration fiscale, un impôt différé actif de 89 millions d'euros en 2016, ainsi que 248 millions d'euros sur les exercices précédents.

Cet effet négatif sur la charge d'impôt est partiellement compensé par la reconnaissance des impôts différés sur certaines entités notamment en Inde, aux États-Unis, et en France à concurrence de 35 millions d'euros. Cette reconnaissance d'impôts différés actifs est soutenue par les résultats sur ces périmètres et les perspectives de rentabilité à cinq ans du plan fiscal.

9.1.2 Analyse de la charge d'impôts

(en millions d'euros)	2017	2016
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS (HORS QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES)	1 268	1 111
Taux normal d'impôts en France	34,43 %	34,43 %
(CHARGE) PROFIT D'IMPÔTS THÉORIQUE	(437)	(383)
Incidence des :		
■ Impôts différés actifs non constatés et pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(19)	(95)
■ Activation des impôts différés actifs non constatés antérieurement	87	100
■ Taux d'impôts différents du taux normal	(15)	34
■ Utilisations de pertes fiscales des exercices antérieurs	43	84
■ Différences permanentes entre les résultats comptables et les résultats imposables	35	87
■ Crédits d'impôts	2	3
■ Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	(21)	(19)
(CHARGE) PROFIT D'IMPÔTS DU GROUPE	(325)	(189)

- Sur l'exercice 2017, les impôts différés actifs non constatés et les pertes fiscales de l'exercice non utilisées par principaux pays proviennent essentiellement d'Amérique Latine (10 millions d'euros) et d'Allemagne (6 millions d'euros).
- Les 87 millions d'impôts différés actifs non constatés antérieurement proviennent essentiellement des impôts différés actifs reconnus en 2017 en France (35 millions d'euros), en Inde (18 millions d'euros), et aux États-Unis sur une entité non membre de l'intégration fiscale (18 millions d'euros).
- L'incidence défavorable des 15 millions d'euros liée à des taux d'impôts différents du taux normal est essentiellement liée à l'évolution de la législation fiscale aux États-Unis. Elle se décompose de la façon suivante :

Pays	Taux d'impôt courant ⁽¹⁾	2017	2016
Chine	25,0 %	40	14
Pologne	19,0 %	17	14
Corée du Sud	24,2 %	11	12
Thaïlande	20,0 %	8	4
Turquie	20,0 %	5	4
Espagne	25,0 %	4	7
République tchèque	19,0 %	6	1
Japon	32,8 %	3	(2)
États-Unis	21,0 %	(116)	(7)
Allemagne	27,8 %	(6)	(8)
Autres pays	-	14	(5)
TOTAL		(15)	34

(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 13 millions d'euros sur l'intégration fiscale française ainsi que 11 millions d'euros en Irlande.
- Les différences permanentes entre les résultats comptables et les résultats imposables comprennent essentiellement l'impact des crédits et réductions d'impôts accordés sur les activités de recherche et développement.
- 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 2017 comprennent ainsi une charge nette de 21 millions d'euros au titre de la CVAE (19 millions d'euros en 2016).

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 2017	31 décembre 2016
Déficits reportables	703	872
Frais de développement immobilisés	(232)	(187)
Engagements de retraite et assimilés	246	259
Autres provisions	131	112
Stocks	57	61
Provisions pour coûts sociaux et restructuration	8	17
Outillages	(2)	(3)
Immobilisations	(26)	30
Autres	122	130
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS BRUTS	1 007	1 291
Total des impôts différés actifs non reconnus	(624)	(731)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	383	560
Dont :		
■ Impôts différés actifs	456	626
■ Impôts différés passifs	(73)	(66)

Un actif d'impôt différé a été constaté à concurrence de 35 millions d'euros sur les déficits reportables de l'intégration fiscale en France, traduisant des perspectives économiques plus favorables.

A 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 73 millions d'euros au 31 décembre 2017.

De même, en Allemagne, les impôts différés sont dépréciés depuis 2015 reflétant les perspectives de rentabilité à cinq ans du plan fiscal. Le solde d'actifs nets d'impôts différés non reconnus s'élève à 37 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, 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 2018 à 2022	74	(18)
Déficits reportables en 2022 et au-delà	77	(18)
Déficits reportables indéfiniment	1 643	(430)
DÉFICITS FISCAUX COURANTS	1 794	(466)
Actifs d'impôts différés non reconnus sur différences temporelles		(158)
TOTAL		(624)

Note 10 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

10.1 Capitaux propres

10.1.1 Évolution du capital

10.1.1.1 Évolution du nombre d'actions en circulation

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2017 et le nombre d'actions autodétenues se détaillent de la façon suivante :

	2017	2016
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{er} JANVIER	237 902 266	235 362 555
Nombre d'actions propres rachetées/vendues dans le cadre du contrat de liquidité ⁽¹⁾ ou livrées suite à exercice des stocks-options ou actions gratuites attribuées	739 753	1 784 200
Nombre d'actions rachetées dans le cadre du plan de rachat 2017 ⁽²⁾	(1 228 009)	-
Nombre d'actions émises dans le cadre des plans d'actionnariat salarié : Shares4U ⁽³⁾	509 990	755 511
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE	237 924 000	237 902 266
Nombre d'actions autodétenues par le Groupe	1 729 121	1 240 865
NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE ⁽⁴⁾	239 653 121	239 143 131

(1) Cf. Note 10.1.1.2, page 363.

(2) Cf. Note 10.1.1.3, page 364.

(3) Dans le cadre du plan Shares4U 2017 (cf. Note 5.4.4, page 329), une augmentation de capital réservée aux salariés est intervenue le 27 juillet 2017 par l'émission de 509 990 actions nouvelles de 1 euro de nominal. Ce nouveau 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 3 juin 2017, par le Président-Directeur Général du Groupe sur délégation du Conseil d'administration, à 51,62 euros. Une prime d'émission de 25 millions d'euros a ainsi été dégagée.

(4) La valeur nominale de l'action s'élève à 1 euro au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 ; ces actions sont entièrement libérées. Les actions nominatives inscrites au nom du même titulaire depuis au moins quatre ans (5 387 423 actions au 31 décembre 2017) bénéficient d'un droit de vote double.

10.1.2.2 Gestion des capitaux propres

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, compatible avec une notation *Investment grade*.

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 2017, les moyens affectés à la mise en œuvre de ce contrat de liquidité ressortent à 75 000 titres et 22 400 662 euros contre 44 364 titres (après prise en compte de la division par trois du nominal) et 23 171 495 euros à la clôture de l'exercice précédent (après prise en compte de la division par trois du nominal). 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.

10.1.1.3 Plan de rachat d'actions

La société Valeo a sollicité l'assistance d'un prestataire de services d'investissements pour les besoins de la réalisation de certains objectifs de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 26 mai 2016. Ce programme est destiné à un rachat d'actions, qui seront intégralement affectées aux fins de couvrir la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions, 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 entreprise.

À l'échéance du contrat conclu en date du 6 mars 2017, il a été convenu entre les parties que le prestataire de services d'investissements vendrait à Valeo qui s'obligeait à les acquérir, à l'échéance, une certaine quantité d'actions Valeo, dans la limite de 75 millions, à cours moyen déterminé de manière objective et indépendante par le marché pendant toute la durée du contrat. Ce cours moyen ne pouvait en toute hypothèse excéder le prix maximum d'achat tel qu'arrêté par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 26 mai 2016.

Cette convention a pris effet le 7 mars 2017 et s'est terminée le 17 mai 2017. À cette date, Valeo était dans l'obligation de se porter acquéreur des actions propres rachetées par le prestataire de services

d'investissements sur la durée du programme et un décaissement de 75 millions d'euros est intervenu pour la livraison de 1 228 009 actions propres au cours moyen de 61,0745 euros par action.

10.1.2 Dividende par action

Un dividende de 1,25 euro par action a été versé en numéraire en juin 2017 pour un total de 297 millions d'euros. Le dividende distribué en numéraire en 2016 était de 3 euros par action (avant division par 3 du nominal), soit un montant total de 236 millions d'euros.

10.1.3 Écarts de conversion

La variation des écarts de conversion (part du Groupe) sur l'exercice est une perte latente de 318 millions d'euros (gain latent de 37 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elle reflète essentiellement la dépréciation sur l'exercice 2017 du dollar américain pour 159 millions d'euros, celle du renminbi chinois à hauteur de 70 millions d'euros, celle du yen japonais à hauteur de 57 millions d'euros et dans une moindre mesure, celle de la livre turque de 15 millions d'euros.

10.1.4 Participations ne donnant pas le contrôle

L'évolution des participations ne donnant pas le contrôle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017	2016
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE AU 1^{er} JANVIER	236	219
Quote-part de résultat	79	58
Dividendes versés	(20)	(27)
Variations de périmètre	379	(12)
Ajustements de juste valeur des options de ventes accordées aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(4)	(3)
Autres mouvements	-	(1)
Écarts de conversion	(21)	2
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE AU 31 DÉCEMBRE	649	236

(1) Cf. Note 8.1.2.2, page 348.

Les variations de périmètre sur l'exercice sont principalement liées à la création de Valeo-Kapec, ainsi qu'à la prise de contrôle d'Ichikoh (cf. respectivement Notes 2.2.1.1 et 2.2.1.5, pages 299 et 300).

Sur l'exercice 2016, les variations de périmètre de l'exercice s'expliquaient principalement par les incidences du rachat de la participation d'Hitachi dans Valeo Unisia Transmissions (cf. Note 2.2.1.8, page 303).

Les participations ne donnant pas le contrôle se décomposent principalement de la manière suivante :

	Pourcentage d'intérêts détenus par les participations ne donnant pas le contrôle (en %)		Capitaux propres – Part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016	2017	2016
Pyeong Hwa Company ⁽¹⁾	50,0	50,0	462	143
Entités de l'Alliance Chine Ichikoh	6,7	10,3	25	36
Autres entités Ichikoh ⁽²⁾	44,9	n.a.	108	-
Autres participations individuellement non significatives	n.a.	n.a.	54	57
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE			649	236

(1) Pyeong Hwa Company est notre partenaire historique dans les entités Valeo Pyeong Hwa en Corée et depuis cette année, notre partenaire dans Valeo-Kapec (cf. Note 2.2.1.1, page 299), expliquant la forte augmentation de la part des participations ne donnant pas le contrôle vis-à-vis de ce partenaire.

(2) Lié à la prise de contrôle d'Ichikoh sur l'exercice (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

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.

	2017	2016
Résultat de la période attribuable aux actionnaires de la société mère <i>(en millions d'euros)</i>	886	925
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation <i>(en milliers d'actions)</i>	237 879	236 352
RÉSULTAT NET PAR ACTION <i>(EN EUROS)</i>	3,72	3,91

	2017	2016
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation <i>(en milliers d'actions)</i>	237 879	236 352
Effet de dilution provenant <i>(en milliers)</i> :		
■ Stock-Options	548	860
■ Actions gratuites	2 311	2 159
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS ORDINAIRES AJUSTÉ DES ACTIONS DILUTIVES <i>(EN MILLIERS D'ACTIONS)</i>	240 738	239 371
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION <i>(EN EUROS)</i>	3,68	3,86

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 2017 et 2016, s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Dotations aux amortissements et dépréciations sur immobilisations	949	890
Dotations (reprises) nettes sur provisions	(121)	107
Pertes (profits) sur cessions d'actifs immobilisés	27	(2)
Charges calculées liées aux paiements en actions	27	21
(Plus) ou moins-value sur réévaluation de participations antérieurement détenues	-	(162)
TOTAL	882	854

Sur l'exercice 2016, Valeo avait reconnu une plus-value de 162 millions d'euros, en lien avec la formation de la coentreprise avec Siemens (hors frais de transaction) (cf. Note 2.2.1.6, page 302).

11.2 Variation du besoin en fonds de roulement

Les variations, sur les exercices 2017 et 2016, des principaux postes du besoin en fonds de roulement sont les suivants :

(en millions d'euros)	2017	2016
Stocks	(204)	(155)
Créances clients	(242)	(425)
Dettes fournisseurs d'exploitation	393	608
Autres créances et dettes	88	28
TOTAL	35	56

Le montant des créances cédées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2017, 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 310, pour les créances clients et en Note 4.5.2, page 314, 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 2017, le décaissement net de 537 millions d'euros correspond principalement aux incidences des prises de contrôle de FTE automotive à hauteur de 386 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.2, page 299), de Valeo-Kapec à hauteur de 111 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.1, page 299), de gestigon à hauteur de 33 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.4, page 300), et de Valeo Malaysia CDA Sdn (ex-Precico) à hauteur de 26 millions d'euros (cf. Note 2.2.1.3, page 300), partiellement compensées par l'encaissement net de 21 millions issu de la prise de contrôle d'Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

Au cours de l'exercice 2016, les prises de contrôle avaient entraîné un décaissement net de 630 millions d'euros (cf. Notes 2.2.1.9 et 2.2.1.10, respectivement pages 300 et 304).

11.4 Acquisitions de participations dans des entreprises associées et/ou coentreprises

Au cours de l'exercice 2017, le décaissement net de 7 millions d'euros correspond essentiellement à la prise de participation à hauteur de 33 % dans le capital de la société Kuantic, leader européen de solutions *machine-to-machine* de gestion de flottes automobile connectées. Valeo exerce un contrôle conjoint sur Kuantic, qui est donc consolidée selon la méthode de la mise en équivalence et qui n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2017.

Le décaissement net de 17 millions d'euros sur l'exercice 2016 correspondait essentiellement à la prise de participation dans la société CloudMade (cf. Note 2.2.1.7, page 305).

11.5 Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée

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 (cf. Note 2.2.1.11, page 305).

11.6 Vente (rachat) d'actions propres

Le décaissement net de 73 millions d'euros correspond essentiellement à l'impact du plan de rachat d'actions intervenu sur la période et ayant généré un décaissement de 75 millions d'euros (cf. Note 10.1.1.3, page 364).

11.7 Souscription et remboursements effectués sur emprunts à long terme

Sur l'exercice 2017, le Groupe a souscrit deux emprunts obligataires de 500 millions d'euros et 600 millions d'euros, respectivement à échéance 2023 et 2022 et assortis respectivement d'un coupon fixe de 0,625 % et 0,375 %. Valeo a également émis un placement privé de 350 millions d'euros à échéance 2019. Par ailleurs, le Groupe a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 145 millions d'euros émis en 2012 dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note*, au remboursement d'une annuité de l'emprunt BEI à hauteur de 22 millions d'euros ainsi qu'au remboursement anticipé de l'emprunt obligataire émis par FTE automotive à hauteur de 276 millions d'euros et au remboursement d'un emprunt vis-à-vis de l'ancien actionnaire à hauteur de 68 millions d'euros (cf. Note 8.1.2.1, page 345).

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe avait 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 avait fait l'objet d'un abondement à hauteur de 125 millions de dollars en novembre 2016. Les remboursements effectués sur la période incluaient 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).

Les frais et primes liés aux émissions d'emprunt s'élevaient à 64 millions d'euros sur l'exercice 2016 et étaient essentiellement relatifs aux deux émissions obligataires émises.

11.8 Acquisitions ou rachat de participations sans prise de contrôle

Le décaissement net de 16 millions d'euros correspond essentiellement aux incidences de l'accroissement du taux de détention indirect dans les entités de l'Alliance Éclairage Chine suite à la prise de contrôle d'Ichikoh (cf. Note 2.2.1.5, page 300).

Le décaissement net de 24 millions d'euros sur l'exercice 2016 correspondait au rachat d'intérêts minoritaires sur Valeo Unisia Transmissions (cf. Note 2.2.1.8, page 303).

11.9 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 2017 et 2016 :

(en millions d'euros)	2017	2016
Capacité d'autofinancement	2 269	2 091
Impôts versés	(265)	(257)
Variation du besoin en fonds de roulement	35	56
FLUX NETS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 039	1 890
Flux nets de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1 745)	(1 249)
Neutralisation de la variation des cessions de créance clients non récurrentes ⁽¹⁾	(16)	20
CASH FLOW LIBRE	278	661
Variation des cessions de créances clients non récurrentes ⁽¹⁾	16	(20)
Variation nette des actifs financiers non courants	(91)	(38)
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(537)	(630)
Acquisitions de participations dans les entreprises associées et/ou coentreprises	(7)	(17)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	(1)	22
Acquisitions ou rachats de participations sans prise de contrôle	(16)	(24)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société et aux minoritaires des filiales intégrées	(317)	(263)
Augmentation de capital en numéraire	26	29
Vente (rachat) d'actions propres	(73)	13
Intérêts financiers nets (versés et reçus)	(63)	(58)
Frais et primes liés aux émissions d'emprunts	(7)	(64)
CASH FLOW NET	(792)	(389)

(1) 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 310).

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	
	2017	2016	2017	2016
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1,8	1,8	1,4	1,3
Services autres que la certification des comptes	0,1	0,4	0,1	0,2
TOTAL HONORAIRES	1,9	2,2	1,5	1,5

Les services autres que la certification des comptes fournis par Ernst & Young et Autres au cours de l'exercice au Groupe et aux entités contrôlées concernent (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires, (ii) des *due diligences* de nature financière dans le cadre d'une acquisition, (iii) des attestations réalisées dans le cadre de la validation des informations figurant dans des états de dépenses sur projets subventionnés et dans le cadre de cessions de créances et (iv) une revue des obligations liées à la communication financière de la société cotée Ichikoh.

Les services autres que la certification des comptes fournis par Mazars au cours de l'exercice concernent (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires, (ii) des rapports de procédures convenues dans le cadre de la cession de l'activité actionneurs hydrauliques passifs et de la création de Valeo-Kapec et (iii) des attestations réalisées dans le cadre de la validation des informations figurant dans des états de dépenses sur projets subventionnés et dans le cadre de cessions de créances.

Note 13 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Sociétés	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
EUROPE				
FRANCE				
Valeo (Société mère)				
DAV	IG	100	IG	100
Equipement 2	IG	100	IG	100
Equipement 11	IG	100	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 Equipements Electriques 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 Comfort and Driving Assistance	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 ⁽¹⁰⁾	IG	100	IG	100
Valeo Siemens eAutomotive France SAS ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
Spheros Climatechnics France SAS ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Kuantic	EQ	33	-	-
Axodel	EQ	33	-	-
FTE automotive France S.a.r.l. ⁽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	100
Valeo, S.p.A.	IG	100	IG	100

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
EUROPE				
ALLEMAGNE				
Valeo Auto-Electric GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
Valeo GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
Valeo Holding GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
Valeo Klimasysteme GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
Valeo Schalter und Sensoren GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
Valeo Service Deutschland GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
Valeo Wischersysteme GmbH ⁽¹²⁾	IG	100	IG	100
peiker acustic GmbH ^{(10) (12)}	IG	100	IG	100
Valeo peiker Telematik GmbH ⁽¹⁰⁾	IG	100	IG	100
CloudMade Deutschland GmbH ⁽⁷⁾	EQ	50	EQ	50
Smexx GmbH ⁽¹¹⁾	-	-	IG	100
Spheros Holding GmbH ^{(9) (11)}	-	-	IG	100
Valeo Thermal Commercial Vehicles Germany GmbH (ex-Spheros GmbH) ^{(9) (12)}	IG	100	IG	100
Spheros Europa GmbH ⁽¹¹⁾	-	-	IG	100
Valeo Siemens eAutomotive GmbH ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
Valeo Siemens eAutomotive Germany GmbH ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
Valeo Siemens eAutomotive BSAES Holding GmbH ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
FTE Group Holding GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
FTE Holding GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
FTE Verwaltungs GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
FTE Asia GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
FTE automotive GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
FTE automotive systems GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
FTE automotive Möve GmbH ^{(2) (12)}	IG	100	-	-
gestigon GmbH ^{(4) (12)}	IG	100	-	-
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
CloudMade Holdings Limited ⁽⁷⁾	EQ	50	EQ	50
CloudMade Limited ⁽⁷⁾	EQ	50	EQ	50
FTE automotive UK Limited ⁽²⁾	IG	100	-	-

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
IRLANDE				
Connaught Electronics Limited	IG	100	IG	100
HI-KEY Limited	IG	100	IG	100
Valeo Ichikoh Holding Limited ⁽⁵⁾	IG	93	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 ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
DANEMARK				
FTE automotive Denmark ApS ⁽²⁾	IG	100	-	-
FINLANDE				
Spheros-Parabus Oy ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	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 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
FTE automotive Czechia s.r.o. ⁽²⁾	IG	100	-	-
SLOVAQUIE				
FTE automotive Slovakia s.r.o. ⁽²⁾	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. ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
HONGRIE				
Valeo Auto-Electric Hungary LLC	IG	100	IG	100
Valeo Siemens eAutomotive Hungary Kft. ⁽⁶⁾	EQ	50	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 ⁽⁷⁾	EQ	50	EQ	50
Spheros-Elektron TzOV ⁽⁹⁾	EQ	20	EQ	20
TURQUIE				
Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S.	IG	100	IG	100
Spheros Termo Sistemleri A.S. ⁽⁹⁾	IG	100	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	IG	100	IG	100
AFRIQUE DU SUD				
Valeo Systems South Africa (Proprietary) Ltd.	IG	51	IG	51
Spheros SA (Pty) Ltd. ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
AMÉRIQUE DU NORD				
ÉTATS-UNIS				
Valeo Climate Control Corp. ⁽¹¹⁾	-	-	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
CloudMade, Inc. ⁽⁷⁾	EQ	50	EQ	50
Automotive Climate Control, Inc. ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Spheros North America, Inc. ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
peiker acustic, Inc ⁽¹¹⁾	-	-	IG	100
PIAA Corp., USA ⁽⁵⁾	IG	55	-	-
Valeo Kapec North America, Inc. ⁽¹⁾	IG	50	-	-
FTE automotive USA Inc. ⁽²⁾	IG	100	-	-
FTE automotive North America Inc. ⁽²⁾	IG	100	-	-
CANADA				
Valeo Canada, Inc.	IG	100	IG	100
MEXIQUE				
Delmex de Juarez S de RL de CV	IG	100	IG	100
Valeo Sistemas Automotrices de México, SA de CV	IG	100	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 Technical Center ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Spheros Mexico, S.A. de C.V. ⁽⁹⁾	IG	60	IG	60
peiker acustic de Mexico, S.A. de C.V. ⁽¹⁰⁾	IG	100	IG	100
Valeo Kapec, SA de CV. ⁽¹⁾	IG	50	-	-
FTE Mexicana S.A. de C.V. ⁽²⁾	IG	100	-	-
AMÉRIQUE DU SUD				
BRÉSIL				
Valeo Sistemas Automotivos Ltda	IG	100	IG	100
Spheros Climatização do Brasil S/A ⁽⁹⁾	IG	60	IG	60
Repairs Industria E Comercio de Peças para veiculos Ltda. ⁽⁹⁾	IG	60	IG	60
Setbus Soluções Automotivas Ltda. ⁽⁹⁾	IG	45	EQ	33
FTE Indústria e Comércio Ltda. ⁽²⁾	IG	100	-	-
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 ⁽⁹⁾	IG	60	IG	60

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
ASIE-PACIFIQUE				
THAÏLANDE				
Valeo Automotive (Thailand) Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Compressor Clutch (Thailand) Co. Ltd	IG	100	IG	100
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
Ichikoh Industries (Thailand) Co. Ltd. ⁽⁵⁾	IG	55	-	-
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 Automotive Components Co., Ltd, (VPHC)	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
Valeo Kapec Co., Ltd ⁽¹⁾	IG	50	-	-
PHVS Co., Ltd ⁽¹⁾	IG	49	-	-
INDONÉSIE				
PT Valeo AC Indonesia	IG	100	IG	100
VPH Indonesia Ltd	IG	50	IG	50
PT. Ichikoh Indonesia ⁽⁵⁾	IG	55	-	-
MALAISIE				
Valeo Malaysia SDN.BHD.	IG	100	IG	100
Ichikoh (Malaysia) SDN, BHD, ⁽⁵⁾	IG	38,6	-	-
Valeo Malaysia CDA Sdn, Bhd, (ex-Precico) ⁽³⁾	IG	100	-	-
ÉMIRATS ARABES UNIS				
Spheros Middle East FZE ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
HONG KONG				
Spheros Ltd. ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
TAIWAN				
Niles CTE Electronic Co. Ltd	IG	51	IG	51
AUSTRALIE				
Valeo Service Australia PTY Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Thermal Commercial Vehicles Australia Pty Ltd (ex-Spheros Australia Pty Ltd) ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
JAPON				
Ichikoh Industries Limited ⁽⁵⁾	IG	55,1	EQ	31,6
Life Elex. Inc. ⁽⁵⁾	IG	32,6	-	-
Kyushu Ichikoh Industries. LTD ⁽⁵⁾	IG	55,1	-	-
Hakuden. LTD ⁽⁵⁾	IG	55,1	-	-
Misato Industries, LTD ⁽⁵⁾	IG	55,1	-	-
PIAA Corporation ⁽⁵⁾	IG	55,1	-	-
Valeo Japan Co. Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Kapec Japan K,K (ex-Valeo Unisia Transmissions K.K.) ⁽⁸⁾	IG	50	IG	100
Nitto Manufacturing Co. Ltd	IG	87,2	IG	87,2

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	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 ⁽⁵⁾	IG	93,3	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 ⁽⁵⁾	IG	93,3	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 Kapec Torque Converters (Nanjing) Co., Ltd (ex-Valeo Automotive Transmissions Systems (Nanjing) Co. Ltd) ⁽¹⁾	IG	50	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 ⁽⁵⁾	IG	93,3	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 ⁽⁵⁾	IG	93,3	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 ⁽⁵⁾	IG	93,3	IG	89,7
Wuxi Valeo Automotive Components and System Co., Ltd.	IG	100	IG	100
Changshu Valeo Automotive Wiper System Co.Ltd	IG	73	IG	73
Shanghai VPHI Co. Ltd	IG	50	IG	50

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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 2017		31 décembre 2016	
	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Valeo ePowertrain (Shenzhen) Co. Ltd ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
Valeo Siemens eAutomotive Shanghai Co. Ltd. ⁽⁶⁾	EQ	50	EQ	50
Beijing Valeo Siemens Automotive E-Drive Systems Co. Ltd. Changzhou ⁽⁶⁾	EQ	30	EQ	30
Foshan Valeo Electronic Auto Parts Co., Ltd	IG	100	IG	100
Valeo Thermal Commercial Vehicles System (Suzhou) Co. Ltd (ex-Spheros (Suzhou) Co. Ltd) ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
Spheros (Yangzhou) Limited ⁽⁹⁾	IG	100	IG	100
peiker (Shanghai) Automotive Technology Co., Ltd. ⁽¹⁰⁾	IG	100	IG	100
Ichikoh (Wuxi) Automotive Parts Co., Ltd. ⁽⁵⁾	IG	55	-	-
Roncheng Life ⁽⁵⁾	EQ	10	-	-
Valeo powertrain (nanjing) co., Ltd	IG	100	-	-
Valeo Siemens eAutomotive (Tianjin) Co, Ltd	EQ	50	-	-
Valeo Siemens eAutomotive (Changshu) Co., Ltd,	EQ	50	-	-
APG-FTE automotive Co, Ltd ⁽²⁾	EQ	49	-	-
FTE automotive (Taicang) Co., Ltd. ⁽²⁾	IG	100	-	-
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. ⁽⁹⁾	EQ	51	EQ	51

IG : Intégration globale / EQ : mise en équivalence (cf. Note 2.1.1, page 296).

(1) Cf. Note 2.2.1.1, page 299.

(2) Cf. Note 2.2.1.2, page 299.

(3) Cf. Note 2.2.1.3, page 300.

(4) Cf. Note 2.2.1.4, page 300.

(5) Cf. Note 2.2.1.5, page 300.

(6) Cf. Note 2.2.1.6, page 302.

(7) Cf. Note 2.2.1.7, page 302.

(8) Cf. Note 2.2.1.8, page 303.

(9) Cf. Note 2.2.1.9, page 303.

(10) Cf. Note 2.2.1.10, page 304.

(11) Fusions et liquidations.

(12) 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.

5.4.7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

A l'assemblée générale de la société Valeo,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Valeo relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de dépréciation des *goodwill* et des unités génératrices de trésorerie

Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les *goodwill* s'élèvent à 2 615 millions d'euros et les autres immobilisations incorporelles et corporelles s'élèvent à 5 885 millions d'euros. La direction de l'entreprise réalise chaque année un test de dépréciation sur les *goodwill* au niveau des Pôles, afin de mesurer le risque que ces actifs ne soient pas justifiés par des flux de trésorerie futurs suffisants. L'ensemble des immobilisations corporelles et des autres immobilisations incorporelles est testé au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) en cas d'indice de perte de valeur.

Les modalités du test mis en œuvre ainsi que le détail des hypothèses retenues sont décrits dans les Notes 6.1, 6.2, 6.3 et 6.4 des états financiers des pages 297 et 300.

Nous avons considéré que la valeur recouvrable des *goodwill* et des autres immobilisations incorporelles et corporelles, qui représentent un montant particulièrement significatif, constitue un point clé de l'audit car l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs, fondées sur la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés, repose sur des hypothèses, des estimations ou des jugements significatifs de la direction de l'entreprise.

Notre réponse

Nous avons analysé l'existence d'indices de perte de valeur induisant un test de dépréciation sur les UGT.

Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons, pour tous les tests de dépréciation :

- réconcilié avec les comptes consolidés la valeur comptable des actifs de chaque UGT testée et de chaque Pôle ;
- évalué la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au Conseil d'administration dans le cadre du processus de préparation du plan moyen-terme ;
- examiné les modalités de mise en œuvre, la méthode d'évaluation des valeurs recouvrables et l'exactitude arithmétique des calculs réalisés ;
- procédé à une analyse des plans d'affaires établis par la direction, par Pôle et, pour celles présentant un risque significatif de dépréciation, par UGT, notamment par comparaison avec la performance financière de l'exercice ;
- analysé les principales hypothèses d'évaluation (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini), que nous avons confrontées aux valeurs retenues par les principaux analystes financiers ;
- évalué l'incidence d'une variation du taux d'actualisation et des principales hypothèses opérationnelles au travers d'analyses de sensibilité.

Enfin, nous avons évalué le contenu des informations communiquées dans la Note 6.4, page 336 des états financiers relative aux pertes de valeur sur *goodwill* et actifs des UGT.

Provisions pour risques de qualité spécifiques

Risque identifié

Les provisions pour garantie clients sont destinées à couvrir, dès la vente d'un produit Valeo, le coût estimé des futurs retours de produits vendus. Elles se décomposent en provisions statistiques et en provisions pour risques de qualité spécifiques.

Ces provisions couvrent les coûts restant à supporter au titre des garanties légales ou contractuelles ainsi que les coûts liés à des situations ponctuelles excédant le cadre de la garantie normale au titre des produits déjà vendus.

L'estimation de ces coûts s'appuie à la fois sur des données historiques et des calculs de probabilité : taux de retour observés par produit pour les provisions statistiques et estimation des coûts de réparation pour les provisions pour risques de qualité spécifiques.

Ces provisions font l'objet de la Note 7.1, page 340 de l'annexe des états financiers.

Nous avons considéré que la comptabilisation des provisions pour risques de qualité spécifiques constitue un point clé de l'audit dans les comptes consolidés car l'évaluation de ces provisions implique des estimations ou des appréciations significatives de la direction de l'entreprise.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus de recensement et d'évaluation de ces provisions.

Nos travaux ont également consisté à :

- étudier la méthodologie d'évaluation retenue par la société ;
- analyser les hypothèses utilisées pour la détermination des provisions pour risques de qualité spécifiques notamment en considérant les notes de synthèse préparées par le département qualité résumant les principales causes ainsi que les principaux scénarii de correction des problèmes techniques identifiés ;
- analyser la documentation disponible, notamment les échanges entre le groupe et ses clients ;
- mener des entretiens avec les contrôleurs financiers de site et la direction financière des Pôles autour des risques de qualité spécifiques, afin d'apprécier les principales hypothèses retenues sous-tendant l'estimation du risque ;
- apprécier l'exhaustivité de ces provisions pour risques de qualité spécifiques en menant des entretiens avec le responsable de la direction qualité du groupe et les contrôleurs financiers de site.

Enfin, nous avons évalué le contenu des informations communiquées dans la Note 7.1, page 340 des états financiers relatives aux provisions pour garantie clients.

Mise en œuvre de la comptabilité d'acquisition d'Ichikoh

Risque identifié

Le 22 novembre 2016, Valeo a lancé une offre publique d'achat partielle sur les actions de la société Ichikoh, cotée sur le premier marché de la Bourse de Tokyo. Depuis le règlement livraison intervenu le 20 janvier 2017, le groupe détient 55,08 % du capital de la société (contre 31,58 % du capital précédemment).

Cette prise de contrôle a donné lieu :

- à la comptabilisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue par le groupe et consolidée par mise en équivalence, générant une plus-value de 14 millions d'euros ; et
- à la comptabilisation à 100 % des actifs et passifs d'Ichikoh, générant la comptabilisation d'un *goodwill* de 34 millions d'euros.

Les modalités et les détails de cette prise de contrôle sont décrits dans les Notes 2.1.3 et 2.2.1.5, respectivement pages 297 et 300 des états financiers.

Nous avons considéré que la comptabilisation de cette prise de contrôle constitue un point clé de l'audit car elle représente une transaction importante de l'exercice qui requiert une part significative de jugement de la direction de l'entreprise portant sur l'évaluation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue et sur l'identification et la détermination de la juste valeur des différents actifs et passifs acquis. La direction de l'entreprise s'est fait accompagner par des experts évaluateurs externes dans cet exercice d'allocation du prix d'acquisition.

Notre réponse

Nous avons obtenu et lu la documentation juridique relative à cette opération et évalué le traitement comptable correspondant.

Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons :

- étudié la méthode utilisée par la direction pour l'évaluation de la quote-part antérieurement détenue et le calcul de la plus-value correspondante ;
- examiné l'identification des passifs et des actifs incorporels acquis en la corroborant avec (i) nos discussions avec la direction, (ii) des analyses comparatives sectorielles et (iii) notre compréhension de l'activité de l'entité acquise ;
- étudié les méthodes d'évaluation utilisées par la direction et leurs experts évaluateurs externes pour la détermination de la juste valeur des actifs et passifs acquis ;
- analysé les hypothèses d'évaluations utilisées, telles que le taux d'actualisation, les durées de vie des immobilisations, les taux de redevances et le taux de rendement interne en les comparant aux données sources et à des données de marchés sectorielles.

Enfin, nous avons évalué le contenu des informations communiquées dans les états financiers relatives à cette prise de contrôle.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés initialement Commissaires aux comptes de la société Valeo par votre assemblée générale du 3 juin 2010.

Au 31 décembre 2017, nos cabinets étaient dans la huitième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 février 2018

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 2017 une perte d'exploitation de 53 millions d'euros contre une perte d'exploitation de 46 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

Les produits d'exploitation 2017 s'élèvent à 77 millions d'euros (70 millions d'euros en 2016). Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation sur l'exercice des redevances de marques et des refacturations d'honoraires à des filiales du groupe Valeo.

Parallèlement à cela, 130 millions d'euros de charges d'exploitation ont été comptabilisées sur l'exercice 2017, soit 14 millions d'euros de charges complémentaires par rapport à l'exercice 2016. Cette augmentation s'explique essentiellement par une dotation en hausse de 17 millions d'euros sur les provisions pour risques et charges liées aux plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions.

Le résultat financier de l'exercice 2017 s'établit à 313 millions d'euros. Il est en hausse de 27 millions d'euros par rapport à celui de l'exercice 2016 (286 millions d'euros).

Après avoir comptabilisé 179 millions d'euros de reprises nettes de provisions pour dépréciations sur les titres de participations en 2016, 74 millions d'euros nets ont également été repris sur l'exercice 2017, traduisant les bonnes perspectives à moyen terme du Groupe et de ses filiales. Le résultat financier 2017 comprend une forte hausse des dividendes reçus ou à recevoir par la Société : en effet, ceux-ci passent de 35 millions d'euros l'an passé à 153 millions d'euros en 2017. En effet, 130 millions d'euros de dividendes en provenance de la holding Valeo International Holding BV ont été enregistrés sur l'exercice 2017 alors qu'aucun dividende n'avait été constaté en 2016 dans les comptes de Valeo pour cette filiale. L'activité de gestion de trésorerie de Valeo a également généré une hausse de 26 millions d'euros de produits nets d'intérêts en 2017.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2017 est un produit de 2 millions d'euros contre une charge du même montant en 2016.

L'impôt sur les bénéfices au titre de l'exercice 2017 est un produit de 56 millions d'euros, en hausse de 32 millions d'euros par rapport à l'exercice 2016. Valeo enregistre cette année un produit net lié à l'intégration fiscale de 35 millions d'euros contre un produit net de 32 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Le jugement du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017 a rendu les dispositions relatives à la contribution additionnelle sur distribution de dividendes inconstitutionnelles. Cette condamnation produisant ses effets à l'égard de toutes les distributions ayant donné lieu au paiement de la contribution, l'ensemble des provisions comptabilisées au titre de la contribution additionnelle sur distribution de dividendes ont été reprises à hauteur de 17 millions d'euros et un produit à recevoir a été constaté pour 4 millions d'euros au titre de la contribution additionnelle versée sur les dividendes 2013.

Le résultat net de l'exercice 2017 de Valeo est un bénéfice de 318 millions d'euros contre 262 millions d'euros au titre de l'exercice 2016.

Les capitaux propres de la société Valeo s'élèvent à 3 804 millions d'euros au 31 décembre 2017, en augmentation nette de 47 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Cette variation s'explique par le résultat de l'exercice 2017 de 318 millions d'euros, par l'augmentation de capital de 26 millions d'euros réservée aux salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2017 du groupe Valeo appelé Shares4U, et par le versement d'un dividende de 297 millions d'euros en juin 2017 aux actionnaires au titre des résultats de l'exercice 2016. 236 millions d'euros de dividendes avaient été versés en 2016.

Les deux offres de souscription d'actions réservées aux salariés, qui ont été proposées en 2016 ainsi qu'en 2017 aux employés des 20 principaux pays du Groupe, s'inscrivent 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.

Aucune dépense somptuaire non déductible n'a été constatée lors de l'exercice 2017. Aucune réintégration fiscale de frais généraux n'a été effectuée lors de l'exercice 2017.

À compter du 1^{er} janvier 2009, en conformité avec la loi de modernisation de l'économie, Valeo a appliqué les nouveaux termes de paiement légaux à ses fournisseurs. Au 31 décembre 2017, le solde des dettes fournisseurs, hors factures non parvenues, s'élève à 6 millions d'euros dont 1 million d'euros payable avant fin décembre 2017 et 5 millions d'euros payables en janvier 2018. Au 31 décembre 2016, le solde des dettes fournisseurs était de 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.

Il est indiqué ci-dessous, en application des dispositions de l'article D441-4 du Code de Commerce, la décomposition des délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société, faisant apparaître les factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.

FOURNISSEURS

(en milliers d'euros)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranche de retard de paiement					
Nombres de factures concernées					72
Montant total des factures concernées (TTC)	517	75	441	4	1 037
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	1,6 %	0,2 %	1,3 %	0,0 %	3,2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses non comptabilisées					
Nombre de factures exclues			Néant		
Montant total des factures exclues			Néant		
(C) Délais de paiement de référence utilisés					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels ne dépassant pas 60 jours nets pour les fournisseurs français				

CLIENTS

(en milliers d'euros)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranche de retard de paiement					
Nombres de factures concernées					10
Montant total des factures concernées (TTC)	-	-	42	43	85
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)	-	-	0,1 %	0,1 %	0,2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses non comptabilisées					
Nombre de factures exclues			Néant		
Montant total des factures exclues			Néant		
(C) Délais de paiement de référence utilisés					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels ne dépassant pas 60 jours nets pour les clients français				

5.6 Comptes annuels 2017 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 2016 figurant aux pages 371 à 393 et 394 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2017 sous le numéro D.17-0226 ;

- 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.

5.6.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2017	2016
Reprises sur provisions	3.1.2	29	30
Autres produits d'exploitation	4.1.1	43	36
Transferts de charges	4.1.2	5	4
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		77	70
Autres achats et charges externes	4.1.3	(34)	(32)
Charges de personnel	3.2	(29)	(35)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2)	(1)
Dotations aux amortissements	4.1.4	(11)	(11)
Dotations aux provisions	3.1.2	(54)	(37)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(130)	(116)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(53)	(46)
Résultat financier	7	313	286
RÉSULTAT COURANT		260	240
Résultat exceptionnel	8	2	(2)
Impôts sur les bénéfices	9.2	56	24
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		318	262

Les Notes annexes font partie intégrante des comptes annuels.

5.6.2 Bilan

		31 décembre 2017			31 décembre 2016
(en millions d'euros)	Notes explicatives	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF					
Immobilisations incorporelles		1	-	1	-
Immobilisations corporelles		6	(5)	1	1
Immobilisations financières	5	5 676	(453)	5 223	4 653
ACTIF IMMOBILISÉ		5 683	(458)	5 225	4 654
Créances fiscales	9.4 / 11.1	121	-	121	101
Autres créances d'exploitation	11.1	14	-	14	2
Créances financières	6.1.4	3 344	-	3 344	2 091
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	6.1.5	1 624	-	1 624	1 702
Comptes de régularisation	4.2.2	112	-	112	138
ACTIF CIRCULANT		5 215	-	5 215	4 034
TOTAL ACTIF		10 898	(458)	10 440	8 688

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31 décembre 2017	31 décembre 2016
PASSIF			
Capital social	10.1	240	239
Primes d'émission, de fusion et d'apport	10.2	1 487	1 462
Réserve légale		25	25
Réserves réglementées		4	4
Autres réserves		263	263
Report à nouveau		1 467	1 502
Résultat de l'exercice		318	262
CAPITAUX PROPRES	10	3 804	3 757
Provisions pour risques sur plan d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites	3.1.2	111	85
Provisions pour retraites	3.3	1	2
Autres provisions pour risques et charges	4.2.1	11	30
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		123	117
Dettes financières à long terme – part à plus d'un an	6.1.2	3 229	2 143
Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	6.1.2	336	216
Dettes financières à court terme	6.1.3	2 641	2 158
Dettes d'exploitation	11.1	16	12
Autres dettes	9.5 / 11.1	285	277
Comptes de régularisation		6	8
DETTES		6 513	4 814
TOTAL PASSIF		10 440	8 688

Les Notes annexes font partie intégrante des comptes annuels.

5.6.3 Variation de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2017	2016
FLUX D'EXPLOITATION			
Résultat net		318	262
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie :			
■ dotations aux amortissements / charges à répartir		17	13
■ dotations (reprises) aux dépréciations et aux provisions		(73)	(165)
■ autres charges (produits) sans effet sur la trésorerie		-	-
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		262	110
Variation du besoin en fonds de roulement :			
■ créances d'exploitation		(33)	(25)
■ dettes d'exploitation		4	-
■ autres créances et dettes		(58)	(49)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION		175	36
FLUX SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition ou augmentation de capital d'immobilisations financières	5.2	-	(2)
Variation des créances rattachées à des participations	5.2	(495)	(176)
Cession ou réduction de capital d'immobilisations financières	5.2	-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS		(495)	(178)
Déficit/Excédent de financement opérationnel		(320)	(142)
FLUX SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES			
Dividendes versés	10.4	(297)	(236)
Variation du capital :			
■ augmentation de capital en numéraire		26	29
Variation des emprunts à long terme :			
■ souscription d'emprunts à long terme	6.1.2	1 450	1 145
■ remboursement d'emprunts à long terme	6.1.2	(167)	(430)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES		1 012	508
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		692	366
Trésorerie au 1^{er} janvier	6.1.1	1 635	1 269
Trésorerie au 31 décembre	6.1.1	2 327	1 635

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	387	Note 7	RÉSULTAT FINANCIER	398
Note 2	PRINCIPES COMPTABLES	387	Note 8	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	398
	2.1 Base de préparation	387	Note 9	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	398
	2.2 Conversion des éléments en devises	387		9.1 Régime fiscal des groupes et résultat fiscal	398
Note 3	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	388		9.2 Charge d'impôts sur les bénéfices	398
	3.1 Actions gratuites et options d'achat d'actions	388		9.3 Éléments susceptibles d'être à l'origine d'allègements et d'accroissements de la dette future d'impôt de Valeo	399
	3.2 Charges de personnel	390		9.4 Créances fiscales	399
	3.3 Provisions pour retraites et engagements assimilés	390		9.5 Autres dettes	399
	3.4 Autres informations	390	Note 10	CAPITAUX PROPRES	400
Note 4	AUTRES ÉLÉMENTS D'EXPLOITATION	391		10.1 Capital	400
	4.1 Autres éléments du résultat d'exploitation	391		10.2 Primes d'émission et de fusion	400
	4.2 Autres provisions et comptes de régularisation	391		10.3 Réserves	400
Note 5	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	392		10.4 Évolution	400
	5.1 Analyse par nature	392	Note 11	AUTRES INFORMATIONS	401
	5.2 Évolution	393		11.1 Échéancier des créances et des dettes	401
Note 6	FINANCEMENT ET COUVERTURE DES RISQUES	393		11.2 Opérations avec les entreprises et les parties liées	401
	6.1 Endettement financier net	393		11.3 Engagements hors bilan	402
	6.2 Réserve de liquidité et covenants	395	Note 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	403
	6.3 Couvertures des risques de change, sur matières premières et de taux d'intérêt	396	Note 13	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	404

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° 2016-07 du 28 décembre 2016. 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 annuels de l'exercice 2017 sont identiques à ceux de l'exercice 2016, à l'exception de la prise en compte du nouveau Règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicable à compter du 1^{er} janvier 2017. Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, le PCG actuel n'était plus totalement adapté aux opérations et aux nouveaux instruments mis en place aujourd'hui par les entreprises. Ce règlement explicite et sécurise le traitement comptable de certaines opérations. L'application de ce nouveau règlement n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes annuels de Valeo au 31 décembre 2017.

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 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 pour la période 2018-2022 sont fondés sur :

- une hypothèse de production automobile mondiale de 106 millions de véhicules à l'horizon 2022, soit une croissance moyenne de 2,4 % par an sur la période 2017-2022. Cette hypothèse

est cohérente avec plusieurs prévisions d'organismes externes indépendants, disponibles en avril 2017, 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 1,20 pour le dollar américain, à 8,28 pour le renminbi chinois, à 132 pour le yen japonais, à 1 344 pour le won sud-coréen et à 4,20 pour le real brésilien en fin de plan ;
- des ventes du Groupe sont estimées 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.

Les actifs et passifs exprimés en devises étrangères sont convertis au cours de clôture.

En l'absence d'une couverture de change, 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 (en cas de couverture de change cf. Note 6.3, page 396).

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 des plans décrits dans la Note 10.1, page 400 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, page 395) 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 2017 :

Année de mise en place du plan	Nombre d'options autorisées	dont accordées sous réserve ⁽¹⁾	Prix d'exercice de l'option (en euros) ⁽²⁾	Nombre d'options annulées ⁽³⁾	Nombre d'actions restant à acquérir au 31/12/2017	Année limite de levée des options
2010	3 000 000	1 834 095	8,02	455 736	267 695	2018
2011	878 520	631 110	14,14	381 900	82 175	2019
2012	1 101 480	795 690	13,59	118 650	226 735	2020
TOTAL	4 980 000	3 260 895		956 286	576 605	

(1) Ces options d'achat d'actions sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(2) 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.

(3) 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 2017 :

Année de mise en place du plan	Nombre d'actions gratuites autorisées	dont accordées sous réserve ⁽¹⁾	Nombre d'actions restant à remettre au 31/12/2017	Année d'acquisition ⁽²⁾
2013	1 421 442	669 942	448 716	2016/2018
2014	970 440	316 770	358 029	2017/2019
2015	957 027	260 805	807 990	2018/2020
2016	1 267 022	573 522	873 326	2019/2021
2017	1 012 043	466 551	754 806	2020/2022
TOTAL	5 627 974	2 287 590	3 242 867	

(1) Ces actions gratuites sont accordées sous réserve de l'atteinte par le Groupe de critères de performance.

(2) 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 2016 et 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016
Provisions au 1^{er} janvier	85	78
Utilisations	(27)	(30)
Reprises	(1)	-
Dotations	54	37
Provisions au 31 décembre	111	85
Part à moins d'un an	44	26

Aux 31 décembre 2016 et 2017, ces provisions pour risques concernent uniquement 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, page 395).

Les utilisations de provisions de 27 millions d'euros comptabilisées au compte de résultat au cours de l'exercice 2017 comprennent principalement une reprise de provisions de 24 millions d'euros liée à la livraison des actions du plan d'attribution d'actions gratuites du 27 mars 2014 aux bénéficiaires français et du plan d'attribution

d'actions gratuites du 27 mars 2012 aux bénéficiaires étrangers ainsi qu'une reprise de 3 millions d'euros liée aux levées d'options du plan d'options d'achat d'actions du 27 mars 2012.

Pour l'exercice 2016, l'utilisation de provision de 30 millions d'euros incluait 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.

3.2 Charges de personnel

(en millions d'euros)	2017	2016
Rémunérations	(3)	(3)
Autres charges de personnel	(26)	(32)
Charges de personnel	(29)	(35)

3.2.1 Rémunérations

Ce poste inclut la rémunération du Président Directeur Général de Valeo (cf. Note 3.4, page 390).

3.2.2 Autres charges de personnel

Au cours de l'exercice 2017, la Société a procédé à la livraison de 101 760 actions du plan d'attribution d'actions gratuites de 2012 aux bénéficiaires étrangers et de 419 049 actions du plan d'attribution d'actions gratuites de 2014 aux bénéficiaires français. Elle a enregistré une charge de 22 millions d'euros correspondant à la valeur nette comptable des titres autodétenus livrés. Parallèlement, la Société a enregistré une reprise de provision de 24 millions d'euros au titre de ces plans. Les autres charges de personnel comprennent également une charge de 3 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 2016, la Société avait 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 avait enregistré une charge de 24 millions d'euros correspondant à la valeur nette comptable des titres autodétenus livrés. Parallèlement, la Société avait enregistré une reprise de provision de 22 millions d'euros au titre de ces plans. Les autres charges de personnel comprenaient 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.

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 2016 et 2017.

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 2017, un taux annuel d'actualisation de 2,00 % (1,80 % au 31 décembre 2016).

La provision s'élève à un million d'euros au 31 décembre 2017 et à deux millions d'euros au 31 décembre 2016.

3.4 Autres informations

	2017	2016
Effectifs au 31 décembre	1	1
Rémunérations du mandataire social (en milliers d'euros)	2 686	2 763
Montant des jetons de présence versés aux administrateurs (en milliers d'euros)	894	916

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)	2017	2016
Redevances de marques	28	25
Autres produits	15	11
Autres produits d'exploitation	43	36

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, génèrent un produit de 28 millions d'euros au cours de l'exercice 2017, en légère hausse par rapport à 2016.

Les autres produits correspondent à des refacturations aux filiales.

4.1.2 Transferts de charges

Au cours de l'exercice 2017, les transferts de charges s'élèvent à 5 millions d'euros et correspondent aux frais d'émission des deux emprunts obligataires émis en janvier et septembre 2017 à hauteur respectivement de 500 et 600 millions d'euros (cf. Note 6.1.2, page 393). En 2016, les transferts de charges s'élevaient à 4 millions d'euros et correspondaient 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.

4.1.3 Autres achats et charges externes

(en millions d'euros)	2017	2016
Frais d'émission à répartir	(5)	(4)
Autres	(29)	(28)
Autres achats et charges externes	(34)	(32)

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 5 millions d'euros de frais à répartir liés aux nouvelles émissions obligataires de 2017 (cf. Note 6.1.2 et 4.1.2, respectivement pages 393 et 391). Ces frais sont étalés sur la durée des emprunts.

4.1.4 Dotation aux amortissements

Les dotations aux amortissements de 11 millions d'euros enregistrées en 2017 correspondent à l'étalement des frais d'émission de l'ensemble des emprunts obligataires décrits dans les dettes à long terme (cf. Note 6.1.2, page 393). Ces dotations s'élevaient également à 11 millions d'euros en 2016.

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 2017	31 décembre 2016
Provisions pour risques sur filiales	3	2
Provisions pour litiges	8	28
Autres provisions pour risques et charges	11	30

Au 31 décembre 2017, les autres provisions pour risques et charges comprennent :

- une provision pour risques de 3 millions d'euros destinée à couvrir la situation nette négative de certaines filiales ;
- une provision pour litiges de 8 millions d'euros qui couvre

essentiellement des litiges sociaux 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 2016 et 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016
Autres provisions au 1^{er} janvier	30	22
Utilisations	(1)	(3)
Reprises	(19)	(1)
Dotations	1	12
Autres provisions au 31 décembre	11	30
Part à moins d'un an	-	-

La diminution des autres provisions s'explique principalement par une reprise de 17 millions d'euros sur des risques fiscaux (cf. Note 9.2, page 398).

4.2.2 Comptes de régularisation actif

Au 31 décembre 2017, les comptes de régularisation actif correspondent principalement aux charges à répartir relatives aux emprunts obligataires à hauteur de 64 millions d'euros (69 millions d'euros au 31 décembre 2016) et aux options d'achat d'actions relative à l'emprunt convertible pour 40 millions d'euros (61 millions d'euros au 31 décembre 2016), (cf. note 6.1.2, page 393).

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, déterminée à partir de différents critères adaptés aux participations évaluées. Les éléments pris en considération pour la détermination de la valeur d'utilité sont : les données prévisionnelles issues des plans à moyen terme des filiales (cf. Note 2.1, page 387), les capitaux propres et l'intérêt stratégique du Groupe. La valeur d'utilité fondée sur les données prévisionnelles s'appuie sur différentes méthodes :

- l'actualisation des projections à 5 ans des flux de trésorerie après impôts établies à partir des plans à moyen terme au coût moyen pondéré du capital (WACC) après impôts et au-delà de cinq ans, l'extrapolation des flux futurs de trésorerie à perpétuité à partir d'un taux de croissance à l'infini appliqué sur la prévision de

trésorerie normative, correspondant à celle de la dernière année du plan moyen terme, retraitée si nécessaire des éléments non récurrents. Les hypothèses de taux d'actualisation et de croissance à l'infini sont identiques à celles retenues pour les tests de perte de valeur du Groupe pour les Unités Génératrices de Trésorerie et les *goodwill* soit 9 % et 1,5 % pour 2017 et 2016 ;

- des multiples de chiffre d'affaires ou de résultat opérationnel prévisionnels peuvent être utilisés et sont généralement appliqués à la troisième année des plans à moyen terme des filiales. Ces multiples utilisés pour les tests de dépréciation de la clôture au 31 décembre 2017 n'ont pas été modifiés par rapport à ceux utilisés pour la clôture précédente.

Lorsque la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur comptable des titres, une dépréciation est enregistrée pour le montant de la différence. Toutefois, la quote-part de capitaux propres détenue dans la filiale ne pourra être supérieure à la valeur comptable des titres après dépréciation.

5.1 Analyse par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Titres de participation	2 699	(452)	2 247	2 172
Créances rattachées à des participations	2 974	-	2 974	2 479
Autres titres immobilisés	3	(1)	2	2
Immobilisations financières	5 676	(453)	5 223	4 653

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 3 millions d'euros dans le Fonds Avenir Automobile « FAA » 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 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
Acquisition et augmentation de capital des filiales	-	-	-	-
Cessions et réduction de capital des filiales	-	-	-	-
Variation des dépréciations et autres mouvements	75	495	-	570
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2017	2 247	2 974	2	5 223

L'évaluation du portefeuille de titres fin 2017 a conduit à l'enregistrement de 75 millions d'euros de reprises nettes des dépréciations des titres. En 2016, la Société avait enregistré des reprises nettes des dépréciations des titres de 180 millions d'euros (cf. Note 7, page 398).

Les créances rattachées à des participations augmentent de 495 millions d'euros en lien avec le financement des acquisitions du Groupe.

Note 6 FINANCEMENT ET COUVERTURE DES RISQUES

6.1 Endettement financier net

6.1.1 Détail de l'endettement financier net

Aux 31 décembre 2016 et 2017, l'endettement financier de Valeo s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dettes financières à long terme – part à plus d'un an	6.1.2	3 229	2 143
Dettes financières à long terme – part à moins d'un an	6.1.2	336	216
Endettement à long terme		3 565	2 359
Dettes financières à court terme	6.1.3	2 641	2 158
Créances financières	6.1.4	(3 344)	(2 091)
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	6.1.5	(1 624)	(1 702)
Trésorerie à court terme		(2 327)	(1 635)
Endettement financier net		1 238	724

6.1.2 Détail des dettes financières à long terme

(en millions d'euros)	31 décembre 2017				31 décembre 2016
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	273	1 429	1 800	3 502	2 264
Emprunts Banque Européenne d'Investissement	21	-	-	21	49
Intérêts courus non échus	42	-	-	42	46
Dettes financières à long terme	336	1 429	1 800	3 565	2 359

Dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note*, Valeo a émis les emprunts obligataires suivants :

- émission le 12 septembre 2017 d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance 2022, assorti d'un coupon fixe de 0,375 % ;
- émission le 11 janvier 2017 d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2023, assorti d'un coupon fixe de 0,625 %.

Valeo a également émis un placement privé le 6 novembre 2017 de 350 millions d'euros à échéance 2019, assorti d'un coupon variable Euribor 3 mois + 0,25 % avec un plancher de 0 %.

Par ailleurs, le Groupe a procédé aux remboursements suivants sur la période :

- en janvier 2017, le Groupe a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 145 millions d'euros, qui avait été émis en 2012 dans le cadre du programme de financement à moyen et long terme *Euro Medium Term Note* ;
- en novembre 2017, le Groupe a procédé au remboursement d'une annuité de l'emprunt BEI à hauteur de 22 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les principales caractéristiques des dettes à long terme sont les suivantes :

Type	En cours au 31 déc. 2017 (en millions)	Émission	Échéance	Nominal (en millions)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Autres informations
Emprunt Obligataire	350	Novembre 2017	Novembre 2019	350	EUR	Euribor 3 mois + 0,25 %	Plancher du taux variable : 0 %
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	600	Septembre 2017	Septembre 2022	600	EUR	0,375 %	-
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	500	Janvier 2017	Janvier 2023	500	EUR	0,625 %	-
Banque Européenne d'Investissement	21	Novembre 2011	Novembre 2018	103	USD	Libor USD 6 mois + 1,90 %	Swap de change en Dollars/Euro de 25 millions de dollars adossé en terme de maturité
Emprunt Obligataire (programme EMTN)	273	Mai 2011	Mai 2018	500	EUR	4,875 %	-
Emprunt Obligataire convertible	479	Juin/ Novembre 2016	Juin 2021	575	USD	0,00 %	Swap de change en Dollars/Euro de 575 millions de dollars adossé en terme 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	42						
EMPRUNTS À LONG TERME	3 565						

6.1.3 Détail des dettes financières à court terme

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Emprunts auprès des filiales	2 048	1 622
Billets de trésorerie	542	515
Découverts bancaires	13	6
Autres dettes financières à court terme	38	15
Dettes financières à court terme	2 641	2 158

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 8 millions d'euros au 31 décembre 2017 (15 millions d'euros au 31 décembre 2016) et de la juste valeur des instruments de couverture de change de l'emprunt convertible à hauteur de 30 millions d'euros (gain latent de 38 millions d'euros au 31 décembre 2016).

6.1.4 Détail des créances financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Prêts aux filiales	3 178	2 048
Autres créances financières	166	43
Créances financières	3 344	2 091

Les créances financières sont essentiellement composées de prêts aux filiales.

Au 31 décembre 2017, les autres créances financières sont constituées essentiellement du dividende à recevoir de Valeo International Holding BV pour 130 millions d'euros, de la juste valeur des instruments de couverture de change des prêts et emprunts en devises accordés aux filiales et de l'emprunt BEI à hauteur de 27 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 2017	31 décembre 2016
Valeurs mobilières de placement	1 064	1 642
Disponibilités	560	60
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	1 624	1 702

Au 31 décembre 2017, le portefeuille de valeurs mobilières de placement est constitué principalement de SICAV monétaires à hauteur de 988 millions d'euros (1 615 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Il inclut également 1 729 121 actions propres pour une valeur nette de 76 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2017. Au 31 décembre 2016, Valeo détenait 1 240 865 actions propres pour une valeur nette de 27 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.

Les disponibilités incluent des dépôts à terme à hauteur de 90 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La Société a sollicité l'assistance d'un prestataire de services d'investissements pour les besoins de la réalisation de certains objectifs de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale Mixte des actionnaires en date du 26 mai 2016. À l'échéance du contrat conclu en date du 6 mars 2017, il a été convenu entre les parties que le prestataire de services d'investissements vendrait à Valeo qui s'obligeait à les acquérir, à l'échéance, une certaine quantité d'actions Valeo, dans la limite de 75 millions d'euros, à cours moyen déterminé de manière objective et indépendante par le marché pendant toute la durée du contrat. Ce cours moyen ne pouvait en toute hypothèse excéder le prix maximum d'achat tel qu'arrêté par l'Assemblée générale Mixte des actionnaires en date du 26 mai 2016. Cette convention a pris effet le 7 mars 2017 et s'est terminée le 12 mai 2017. À cette date, Valeo était dans l'obligation de se porter acquéreur des actions propres rachetées par le prestataire de services d'investissements sur la durée du programme et un décaissement de 75 millions d'euros est intervenu pour la livraison de 1 228 009 actions propres au cours moyen de 61,0745 euros par action.

Le 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 2017, les moyens affectés à la mise en œuvre de ce contrat de liquidité ressortent à 75 000 titres contre 44 364 titres à la clôture de l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2017, la Société a acquis 1 280 669 actions propres et en a cédé 1 250 033 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, page 388). Aux 31 décembre 2016 et 2017, 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 2017, la Société a livré 763 549 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 2017, Valeo dispose de lignes de crédit bancaires confirmées à échéance moyenne de 4,3 ans pour un montant total de 1,1 milliard d'euros, au titre desquelles aucun tirage n'a été effectué au cours de l'exercice 2017. Ces lignes de crédit bilatérales ont été négociées auprès de dix banques de premier rang (notation moyenne : A chez S&P et A2 chez Moody's)

6.2.2 Programmes de financement

Le programme de financement *Euro Medium Term Note* (EMTN) à moyen et à long terme d'un montant maximum de 4 milliards d'euros dont dispose le Groupe est utilisé à hauteur de 3 milliards d'euros au 31 décembre 2017 (contre 1,7 milliard au 31 décembre 2016).

6.2.3 Billets de trésorerie

Valeo dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 1,4 milliard d'euros. Au 31 décembre 2017, ce programme était utilisé à hauteur de 542 millions d'euros (contre 515 millions d'euros au 31 décembre 2016).

6.2.4 Notation de la dette

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 2017 :

Agence de notation	Date de publication	Dette long terme	Perspective	Dette court terme
Standard & Poor's	29 janvier 2018	BBB	Stable	A-2
Moody's	3 janvier 2018	Baa2	Stable	P-2

6.2.5 Covenants

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	Ratio	Seuil	Ratio au 31 décembre 2017 ⁽¹⁾
Lignes de crédit Emprunts BEI (Banque Européenne d'Investissement)	Endettement financier net consolidé / EBITDA consolidé	< 3,25	0,76

(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* et les lignes de crédit avec les banques, 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).

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.

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.

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.

6.3 Couvertures des risques de change, sur matières premières et de taux d'intérêt

Dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change et de matières premières, la Société souscrit des dérivés auprès de contreparties bancaires. Les gains et pertes réalisés sur ces dérivés sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures.

La Société met en place des dérivés pour couvrir le risque de change lié à ses activités de financement et de centralisation de la liquidité du Groupe. Les gains et les pertes sur les dérivés de change permettent de compenser la revalorisation aux taux de clôture des positions bilanciellées en devises (prêts et emprunts internes, dettes externes, comptes courants, comptes bancaires). Le report/déport lié aux dérivés est étalé en résultat financier sur la durée de la couverture.

Les charges et les produits financiers relatifs aux instruments dérivés de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

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 2017, la position nette de Valeo dans les principales devises étrangères est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017					31 décembre 2016
	(USD)	(GBP)	(JPY)	Autres	Total	Total
Ventes à terme avec filiales	(605)	(1)	(92)	(384)	(1 082)	(720)
Achats à terme avec filiales	509	29	17	28	583	267
Position avec filiales	(96)	28	(75)	(356)	(499)	(453)
Ventes à terme externes	(537)	(114)	(73)	(14)	(738)	(484)
Achats à terme externes	1 346	9	124	378	1 857	1 600
Position hors Groupe	809	(105)	51	364	1 119	1 116
Position nette	713	(77)	(24)	8	620	663

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) à hauteur de 25 millions de dollars et celle de l'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 une perte latente d'un million d'euros au 31 décembre 2017 (gain latent de 25 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 aux 31 décembre 2017 et 2016 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016
	Avec les filiales	Hors Groupe	Total	Total
Ventes à terme	(121)	-	(121)	(63)
Achats à terme	-	121	121	63
Position nette	(121)	121	-	-

Au 31 décembre 2017, la valeur de marché des instruments financiers relatifs au métal sur la position hors Groupe représente un gain latent de 6 millions d'euros (gain latent de 6 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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 et au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, 99 % des dettes financières à long terme sont à taux fixe (98 % au 31 décembre 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	857	2 120	1 079	350	1 800	-	3 736	2 470	6 206
Créances financières	-	(3 344)	-	-	-	-	-	(3 344)	(3 344)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(1 624)	-	-	-	-	-	(1 624)	(1 624)
Position nette avant gestion	857	(2 848)	1 079	350	1 800	-	3 736	(2 498)	1 238
Instruments dérivés	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Position nette après gestion	857	(2 848)	1 079	350	1 800	-	3 736	(2 498)	1 238

La trésorerie à court terme, qui s'élève à 1 624 millions d'euros, est rémunérée sur la base de taux variables.

Note 7 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2017	2016
Dividendes	153	35
Produits d'intérêts	153	134
Charges d'intérêts	(53)	(60)
Dotations/Reprises nettes sur dépréciations et provisions des titres de participation	74	179
Autres produits et charges financiers	(14)	(2)
Résultat financier	313	286

En 2017, les revenus de dividende se sont élevés à 153 millions d'euros, en forte hausse par rapport à 2016. Ce montant comprend notamment un dividende de 130 millions d'euros en provenance de la holding Valeo International Holding BV. Les dividendes de 2016 correspondaient 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).

Fin 2017, l'évaluation du portefeuille titres a conduit à la comptabilisation d'une reprise nette sur dépréciation des titres de participation de 75 millions d'euros (cf. Note 5.2, page 393), ainsi qu'à une dotation aux provisions pour risques sur filiales de 1 million d'euros (cf. Note 4.2.1, page 391). Le montant de 75 millions d'euros inclut notamment une reprise de 84 millions d'euros sur les titres de la société Valeo Systèmes de Contrôle Moteur.

Fin 2016, l'évaluation du portefeuille titres avait conduit à l'enregistrement d'une reprise nette des dépréciations des titres de 180 millions d'euros, ainsi qu'à la comptabilisation d'une provision pour risque d'un million d'euros. Les reprises concernaient essentiellement les investissements dans les sociétés Valeo Vision et Valeo Systèmes de Contrôle Moteur.

Les autres charges et produits financiers de l'exercice 2017 incluent l'étalement des primes de remboursement des emprunts obligataires et des options d'achat d'actions liées à l'emprunt convertible à hauteur de 12 millions d'euros (7 millions d'euros en 2016) ainsi que des gains et pertes de change et le résultat financier lié aux mouvements de l'exercice sur les valeurs mobilières de placement.

Note 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En 2017, comme en 2016, le résultat exceptionnel est principalement lié à des litiges sociaux.

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.

Au 31 décembre 2017, le montant des économies d'impôt liées aux déficits fiscaux transmis à Valeo par ses filiales est stable par rapport au 31 décembre 2016 et ressort à 1 147 millions d'euros

(1 089 millions d'euros au 31 décembre 2016). 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)	2017	2016
Produit net lié à l'intégration fiscale	35	32
Dotations / Reprises nettes aux provisions fiscales	17	(8)
Produit d'impôt à recevoir	4	-
Impôts sur les bénéfices	56	24

Sur l'exercice 2017, le produit net lié à l'intégration fiscale de 35 millions d'euros comprend principalement 33 millions d'euros de produit d'intégration fiscale perçu auprès des filiales. Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, les 32 millions d'euros de produit net lié à l'intégration fiscale étaient 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.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société aurait dû supporter une charge d'impôt sur les sociétés de 29 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2017. Au 31 décembre 2016, cette charge aurait été de 20 millions d'euros.

Une provision de 8 millions d'euros avait été constatée au cours de l'exercice 2016 au titre de la contribution additionnelle sur distribution de dividendes. Le 6 octobre 2017, le Conseil constitutionnel a

jugé que les dispositions de l'article 235 ter ZCA du CGI étaient inconstitutionnelles car elles introduisaient une différence de traitement entre les sociétés mères suivant que les dividendes qu'elles redistribuent proviennent ou non de filiales implantées au sein de l'Union européenne, alors que ces sociétés se trouvent dans la même situation au regard de la contribution. Cette condamnation produisant ses effets à l'égard de toutes les distributions ayant donné lieu au paiement de la contribution, l'administration est aujourd'hui tenue de procéder à la restitution de la totalité des sommes versées à ce titre qui ont fait l'objet de réclamations en bonne et due forme, dans le respect des délais. C'est la raison pour laquelle l'ensemble des provisions comptabilisées au titre de la contribution additionnelle a été repris, soit 17 millions d'euros et un produit à recevoir a été constaté pour 4 millions d'euros au titre de la contribution additionnelle versée en 2013.

9.3 Éléments susceptibles d'être à l'origine d'allègements et d'accroissements de la dette future d'impôt de Valeo

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Base	Impôt correspondant	Base	Impôt correspondant
Décalage dans le temps entre le régime fiscal et le traitement comptable	58	17	61	18
Plus-value d'apport	(134)	(39)	(134)	(39)
Déficits fiscaux reportables	1 269	367	1 353	391
TOTAL	1 193	345	1 280	370

9.4 Créances fiscales

Au 31 décembre 2017, les créances fiscales s'élèvent à 121 millions d'euros dont 55 millions d'euros de créance de Crédit d'Impôt Recherche au titre de l'année 2017 et 33 millions d'euros au titre du produit d'intégration fiscale 2017 (cf. Note 9.2, page 398).

Au cours de l'exercice 2017, la société Valeo a cédé auprès d'établissements bancaires ses créances fiscales de Crédit d'Impôt Recherche 2016 et de Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi au titre de 2017 pour un montant total de 74 millions d'euros. Ces créances y compris la créance dite « en germe » relative au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi 2017 ont été décomptabilisées du bilan en contrepartie de la trésorerie reçue.

Au 31 décembre 2016, les 101 millions d'euros de créances fiscales incluaient 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.

9.5 Autres dettes

Au 31 décembre 2017, les autres dettes intègrent 283 millions d'euros dus aux filiales membres de l'intégration fiscale au titre du Crédit d'Impôt Recherche et du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi des années 2014 à 2017, pour respectivement 222 millions d'euros et 61 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, les 277 millions d'euros d'autres dettes avaient 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.

Note 10 CAPITAUX PROPRES

10.1 Capital

En 2016, une offre de souscription d'actions réservées aux salariés avait été proposée dans 20 des principaux pays du Groupe. Cette offre s'inscrivait 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'était ouverte le 21 septembre 2016 et clôturée le 4 octobre 2016, 755 511 nouvelles actions avaient été souscrites à un prix de 38,12 €, les salariés ayant bénéficié d'une décote de 20 % sur le prix de référence.

Une nouvelle offre de souscription d'actions réservées aux salariés a été proposée en 2017. À l'issue de la nouvelle période de souscription du 6 au 19 juin 2017, 509 990 nouvelles actions ont été souscrites à un prix de 51,62 euros, les salariés bénéficiant toujours d'une décote de 20 % sur le prix de référence.

La souscription des actions permet 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 388). 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, page 388.

Ainsi, au 31 décembre 2017, le capital social s'élève à 240 millions d'euros, divisé en 239 653 121 actions de 1 euro chacune, entièrement libérées. Les actions nominatives inscrites au nom du même titulaire depuis au moins quatre ans (5 387 423 actions au 31 décembre 2017) bénéficient d'un droit de vote double. Le capital social s'élevait à 239 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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, une prime d'émission de 28 millions d'euros avait ainsi été dégagée sur l'exercice 2016. Elle s'élève à 25 millions d'euros pour l'offre de souscription d'actions réservées aux salariés réalisée en 2017 (cf. Note 10.1, page 400).

10.3 Réserves

Les réserves distribuables, avant affectation du résultat 2017, s'élèvent à 1 972 millions d'euros (1 999 millions d'euros au 31 décembre 2016), déduction faite de la valeur nette des actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2017 pour un montant de 76 millions d'euros (27 millions d'euros au 31 décembre 2016).

10.4 Évolution

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital social	Primes d'émission et de fusion	Réserves et autres	Capitaux propres
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
Dividende distribué	-	-	(297)	(297)
Autres variations	-	-	-	-
Augmentation de capital	1	25	-	26
Résultat de l'exercice	-	-	318	318
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017	240	1 487	2 077	3 804

Note 11 AUTRES INFORMATIONS

11.1 Échéancier des créances et des dettes

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Part à plus d'un an	Part à moins d'un an
Créances fiscales	121	55	66
Autres créances d'exploitation	14	-	14
Créances d'exploitation	135	55	80

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Part à plus d'un an	Part à moins d'un an
Dettes fournisseurs	12	-	12
Dettes fiscales et sociales	4	-	4
Dettes d'exploitation	16	-	16
Autres dettes	285	215	70

Le montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs s'élève à 6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'échéancier des dettes financières à long terme est présenté en Note 6.1.2, page 393.

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)	2017	2016
Au compte de résultat		
Produits financiers nets	290	164
Au bilan au 31 décembre		
Créances rattachées à des participations	2 974	2 479
Créances financières	3 307	2 040
Créances fiscales et autres créances	15	38
Dettes financières	2 048	1 622
Autres dettes	283	274

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 2017.

11.3 Engagements hors bilan

11.3.1 Engagements donnés

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total
Engagements donnés	-	138	138	27	175	202

Les engagements donnés comprennent notamment la garantie donnée en 2005, à hauteur de 123 millions d'euros au 31 décembre 2017 (160 millions d'euros au 31 décembre 2016), 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.

Les autres engagements donnés incluent 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).

Le montant de 27 millions d'euros au 31 décembre 2016 représentait 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.

11.3.2 Engagements reçus

(en millions d'euros)	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total
Engagements reçus	-	15	15	-	15	15

Aux 31 décembre 2016 et 2017, les engagements reçus comprennent principalement l'engagement réciproque vis-à-vis de Siemens (cf. Note 11.3.1, page 402).

Note 12 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2017

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	(207)	100	838	838	603	-	-	(88)	-
Valeo Systèmes de Contrôle Moteur Cergy Saint Christophe – France	55	32	100	502	172	19	-	377	1	-
Valeo International Holding B.V. Amsterdam – Pays-Bas	129	1 031	100	436	436	-	-	-	115	130
Valeo Systèmes Thermiques Le Mesnil Saint-Denis – France	37	317	47	216	216	236	-	392	53	-
Valeo Vision Bobigny – France	10	271	90	377	377	-	-	585	79	-
Valeo Embrayages Amiens – France	140	(98)	100	140	48	82	-	227	4	-
Valeo Matériaux de Friction Limoges – France	60	33	100	60	60	-	-	66	3	-
Valeo Service Saint Denis – France	13	17	100	38	32	-	-	168	(2)	-
Valeo Auto-Electric GmbH Bietigheim – Allemagne	-	196	5	27	10	-	-	-	-	-
Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S. ⁽³⁾ Bursa – Turquie	8	61	100	22	22	-	-	385	29	15
Valeo Pyeong Hwa Co. Ltd. ⁽³⁾ Daegu – Corée	12	234	50	15	15	-	-	632	19	3
Valeo Service Benelux B.V Helmond – Pays Bas	4	3	100	8	8	-	-	39	-	3
Équipement 11 Paris – France	-	2	100	8	1	7	-	-	1	-
Amalgamations Valeo Clutch Private Ltd ^{(2) (3)} Chennai – Inde	11	4	50	7	7	-	-	63	2	-
B – AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
Filiales non requises au paragraphe A :										
■ filiales françaises (ensemble)	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
■ filiales étrangères (ensemble)	-	-	-	4	4	-	-	-	-	2
Participations non requises au paragraphe A :										
■ dans les sociétés françaises (ensemble)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	2 699	2 247	-	-	-	-	153

(1) Y compris le résultat de l'exercice 2017 et avant affectation de celui-ci.

(2) Dernier exercice statutaire clos au 31 mars 2017.

(3) Données converties au taux de clôture et au taux moyen annuel 2017.

Note 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de Valeo, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2017 d'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 2017

À l'Assemblée générale de la société Valeo,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Valeo relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- Les services autres que la certification des comptes fournis par le cabinet Ernst & Young et Autres au cours de l'exercice à la société Valeo et aux entités contrôlées s'élèvent à 0,1 M€ et concernent (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires, (ii) des due diligences de nature financière dans le cadre d'une acquisition, (iii) des attestations réalisées dans le cadre de la validation des informations figurant dans des états de dépenses sur projets subventionnés et dans le cadre de cessions de créances et (iv) une revue des obligations liées à la communication financière de la société cotée Ichikoh ;
- Les services autres que la certification des comptes fournis par Mazars au cours de l'exercice à la société Valeo et aux entités contrôlées s'élèvent à 0,1 M€ et concernent (i) des lettres de confort dans le cadre d'émissions obligataires, (ii) des rapports de procédures convenues dans le cadre de la cession de l'activité actionneurs hydrauliques passifs et de la création de Valeo-Kapec et (iii) des attestations réalisées dans le cadre de la validation des informations figurant dans des états de dépenses sur projets subventionnés et dans le cadre de cessions de créances.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 2 « Principes comptables » de l'annexe des comptes annuels concernant la première application du nouveau Règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

IV. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les titres de participation de Valeo et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 221 millions d'euros, soit 50 % du total actif. À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. À la clôture, la société évalue ses titres à leur valeur d'utilité. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

La valeur d'utilité est déterminée à l'aide des critères suivants, adaptés aux participations évaluées : les données prévisionnelles issues des plans à moyen terme des filiales, les capitaux propres et l'intérêt stratégique du Groupe.

Les créances rattachées à ces participations sont principalement constituées d'avances en comptes courants 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.

Ces immobilisations financières font l'objet de la note 5 de l'annexe.

Compte tenu de leur montant particulièrement significatif, des incertitudes inhérentes à certains éléments et de leur sensibilité aux prévisions de la direction, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, créances rattachées et provisions pour risques constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Afin d'apprécier l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations obtenues, nous avons mis en œuvre des diligences qui ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des données utilisées et, selon les titres concernés, à :

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités, pour les évaluations reposant sur des éléments historiques ;
- procéder à une analyse des plans d'affaires établis par la direction pour ceux présentant une dépréciation significative ;
- analyser, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, les principaux paramètres, comme le taux d'actualisation et les multiples que nous avons confrontés aux valeurs retenues par les analystes financiers pour le groupe et les sociétés du secteur ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des valeurs d'utilité retenues par la société ;
- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

V. Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

VI. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés initialement Commissaires aux comptes de la société Valeo par votre Assemblée générale du 3 juin 2010.

Au 31 décembre 2017, nos cabinets étaient dans la huitième année de leur mission sans interruption.

VII. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

VIII. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 mars 2018

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

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Valeo,

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 et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu 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, Président-Directeur Général

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 2017. 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.

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 2017. La prime versée par votre société en 2017 au titre de la période courant du 30 avril 2017 au 29 avril 2018 s'est élevée 2300 euros TTC.

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, avait 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, avait 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 (hors impact réglementaire et fiscal) :
 - 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 %.

Cet engagement a été présenté dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés à l'Assemblée générale du 23 mai 2017.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 22 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Thierry Colin

Gaël Lamant

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-François Ginies

Philippe Berteaux

5.8. Autres informations financières et comptables

5.8.1 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices

	2013	2014	2015	2016	2017
1 – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en millions d'euros)	238	238	238	239	240
Nombre d'actions ordinaires existantes	238 387 620	238 387 620	238 387 620	239 143 131	239 653 121
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	145	247	233	85	232
Impôts sur les bénéfices	23	(23)	17	24	56
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat net	180	174	244	262	318
Dividende net	132	172	236	297	297
3 – RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôt mais avant amortissements et provisions ⁽¹⁾	0,70	0,94	1,05	0,46	1,20
Résultat net	0,75	0,73	1,02	1,10	1,33
Dividende net	0,57	0,73	1,00	1,25	1,25
4 – PERSONNEL					
Effectif au 31 décembre	2	2	2	1	1
Salaires et traitements (en millions d'euros)	2	8	19	34	28 ⁽¹⁾
Charges sociales (en millions d'euros)	1	1	1	1	1

(1) Ce montant inclut une charge de 22 millions d'euros liée à la livraison des actions gratuites du plan d'attribution d'actions gratuites de 2012 aux bénéficiaires étrangers et du plan d'attribution d'actions gratuites de 2014 aux bénéficiaires français (cf. Note 3.2, page 390).

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	216
Valeo Systèmes de Contrôle Moteur	5 500 000	172
Valeo Matériaux de Friction	4 002 550	60
Valeo Embrayages	9 335 883	48
Valeo Service	860 000	32
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		2 247
Autres titres		2
Autres titres immobilisés		2
SGAM Monétaire Plus	6 528	76
Amundi Tresor corporate	29 257	292
Natixis Deposit	2 926	293
BNP Paribas Deposit	3 272	327
SICAV monétaires		988
Actions propres	1 729 121	76
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES		3 313

6

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

6.1	DONNÉES BOURSIÈRES	414	6.5	PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS ^{RFA}	425
6.1.1	Évolution des cours	414	6.5.1	Programme de rachat d'actions en vigueur adopté lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2017	425
6.1.2	Cours de l'action et transactions mensuelles	414	6.5.2	Actions autodétenues	425
6.2	RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE	415	6.5.3	Programme de rachat d'actions soumis à la prochaine Assemblée générale du 23 mai 2018	426
6.2.1	Investisseurs institutionnels	415	6.5.4	Annulation d'actions autodétenues	427
6.2.2	Actionnaires individuels	415	6.6	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL	428
6.2.3	Actionnaires salariés	415	6.6.1	Évolution du capital social	428
6.2.4	Contact	416	6.6.2	Autres titres donnant accès au capital – Plans d'options d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions	428
6.2.5	Calendrier prévisionnel des publications financières	416	6.6.3	Titres non représentatifs du capital	430
6.3	DIVIDENDES DISTRIBUÉS	417	6.6.4	Autres informations sur le capital	430
6.4	ACTIONNARIAT	417			
6.4.1	Répartition du capital	417			
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)	418			
6.4.3	Intérêts des administrateurs dans le capital de Valeo	424			
6.4.4	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	424			
6.4.5	Actionnariat salarié	424			

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

6.1 Données boursières

	2015	2016	2017
Capitalisation boursière en fin d'exercice (en milliards d'euros)	11,33	13,06	14,92
Nombre d'actions	238 387 620	239 143 131	239 653 121
Cours au plus haut (en euros)	52,23	56,47	67,80
Cours au plus bas (en euros)	33,20	33,88	54,05
Cours moyen en clôture (en euros)	44,26	46,20	60,28
Cours en fin de période (en euros)	47,52	54,61	62,27

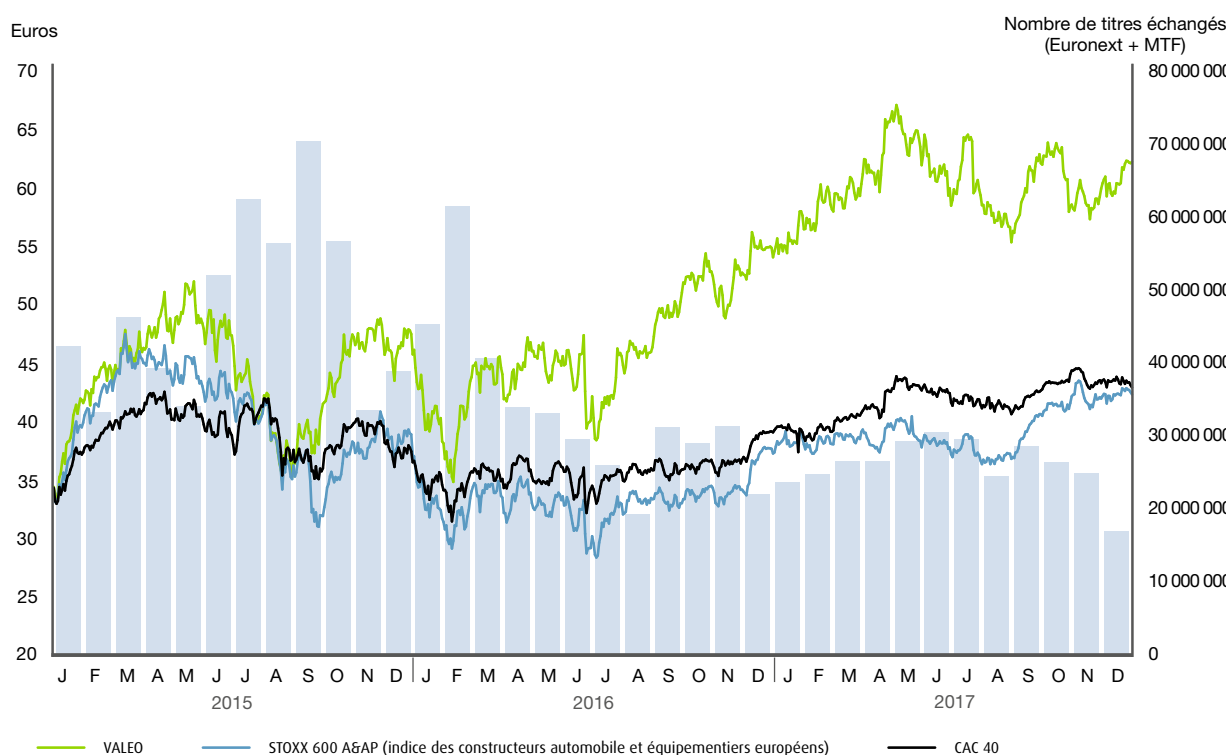
6.1.1 Évolution des cours

Date	Cours de bourse (en euros)			Nombre de titres échangés		Capitaux Euronext ⁽²⁾ (en millions d'euros)
	+ haut	+ bas	Clôture (moyenne)	Volume Euronext	Volume MTF ⁽¹⁾	
Décembre 2016	56,47	51,30	54,53	13 930 246	8 029 570	757,85
Janvier 2017	58,35	54,05	55,76	13 941 211	9 608 108	777,70
Février 2017	60,50	55,81	58,23	14 412 207	10 230 802	841,50
Mars 2017	62,70	57,80	59,90	16 670 213	9 811 201	997,90
Avril 2017	67,20	59,67	62,59	15 848 212	10 635 184	993,64
Mai 2017	67,80	61,52	64,75	17 451 999	11 781 739	1 125,52
Juin 2017	64,75	58,40	61,41	18 807 862	11 567 392	1 151,88
Juillet 2017	64,95	58,54	61,56	17 150 636	12 352 256	1 050,01
Août 2017	59,10	55,23	57,39	14 720 272	9 672 055	844,76
Septembre 2017	63,13	56,40	60,47	16 743 282	11 733 009	1 009,86
Octobre 2017	64,32	57,73	61,67	16 953 372	9 280 266	1 035,67
Novembre 2017	61,56	57,04	59,28	15 628 589	9 099 695	927,64
Décembre 2017	62,55	59,05	60,87	10 803 571	6 037 067	655,18

(1) MTF : comporte le volume des plates-formes ChiX, Turquoise, Bats et Equiduct.

(2) Sources : statistiques mensuelles Euronext (volumes Euronext).

6.1.2 Cours de l'action et transactions mensuelles



6.2 Relations avec la communauté financière

La Direction des Relations Investisseurs assure l'interface entre le Groupe et la communauté financière internationale composée des actionnaires individuels, des investisseurs institutionnels, dont les investisseurs socialement responsables (ISR) et obligataires ainsi que les analystes financiers. À tous ces acteurs du marché, elle entend fournir, en temps réel, une information claire, rigoureuse et transparente, visant à les tenir informés de la stratégie du Groupe, de ses produits, de son activité, de ses résultats financiers, de ses objectifs financiers à moyen terme et des 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 concernant la Société, en particulier :

- le Document de référence incluant le Rapport financier annuel (qui lui-même inclut le Rapport sur le gouvernement d'entreprise

ainsi que le Rapport intégré) et le Rapport financier semestriel (section présentation et publication) ;

- l'ensemble des publications, des présentations financières et des communiqués de presse (section « Publications & présentations ») ;
- l'information relative à la dette financière de Valeo (section « Investisseurs obligataires ») ;
- l'information relative à la structure du capital (section « Bourse ») ;
- l'information destinée aux actionnaires individuels (section « Actionnaires individuels ») et l'information relative 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 rencontrer, tout au long de l'année, l'ensemble des actionnaires, investisseurs et analystes financiers, 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) ou lors de conférences organisées par les *brokers*. Ces rencontres prennent des formes variées (rencontres individuelles, réunions de groupe, conférences téléphoniques, journées investisseurs, présentations thématiques ou générales). Au total, environ 1 600 investisseurs ou analystes ont été rencontrés en 2017, dont un grand nombre par la Direction du Groupe.

Valeo développe également une communication spécifique à destination des investisseurs et analystes spécialisés dans l'investissement socialement responsable (ISR). 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 « ISR » de la rubrique « Développement durable » présentant notamment les publications ISR, les notations d'agence et les principaux indices intégrant Valeo.

6.2.2 Actionnaires individuels

Valeo maintient 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 dans lequel figurent les informations relatives à la bourse et 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* « flash », *Webzine* et lettres aux actionnaires. Par ailleurs, avec la volonté d'établir un dialogue et de se rapprocher de ses actionnaires individuels, Valeo a créé, au cours de l'année 2017,

un *eClub* des actionnaires (à l'adresse de ses actionnaires individuels français) et a pris part au Salon Actionaria à Paris.

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 416).

6.2.3 Actionnaires salariés

Valeo s'est engagé depuis 2010 dans une politique d'attribution gratuite d'actions visant à favoriser le développement de l'actionariat salarié dans la durée.

En 2016, Valeo a lancé une offre de souscription d'actions réservée aux salariés. À la suite du succès de cette opération, l'offre a été renouvelée en 2017 et déployée dans 20 pays, auprès de 80 000 employés. Comme en 2016, de nombreuses réunions d'information ont été organisées dans chacun des sites afin de présenter aux salariés les spécificités de l'offre et les sensibiliser à l'évolution de l'action 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'actionariat salarié sont à la disposition des salariés pour répondre à leurs questions tout au long de l'année. Pour plus d'informations, se reporter à la section 6.4.5 du présent chapitre, « Actionariat salarié », page 424) et au Chapitre 4, section 4.4.2, « Actionariat 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
Pour toute demande de rendez-vous,
e-mail : valeo.corporateaccess.mailbox@valeo.com
Pour toute autre question, *e-mail* : valeo@relations-investisseurs.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
Pour toute question relative à la détention au nominatif :
Société Générale
Tél : 0825 820 000
(Numéro indigo)
Depuis l'étranger : +33 (0)2 51 85 67 89

6.2.5 Calendrier prévisionnel des publications financières

- Chiffre d'affaires du premier trimestre 2018 : 25 avril 2018
- Résultats du premier semestre 2018 : 25 juillet 2018
- Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2018 : 25 octobre 2018
- Résultats de l'exercice 2018 : deuxième quinzaine de février 2019

6.3 Dividendes distribués

Le tableau ci-dessous présente les dividendes par action distribués au titre des trois derniers exercices :

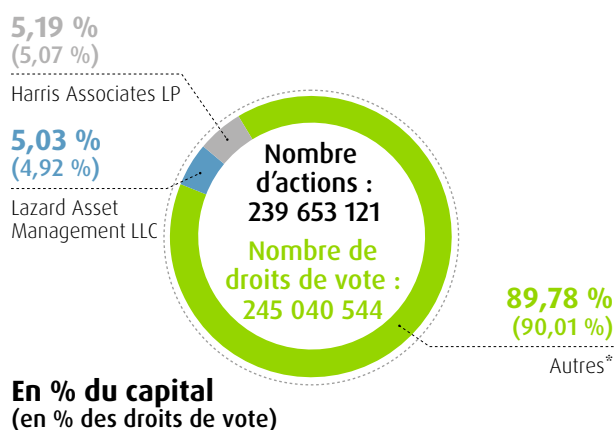
Exercice	Dividende par action (en euros)	Réfaction	Total (en millions d'euros)
2014	0,73	Les sommes sont éligibles à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3-2° du CGI	172
2015	1,00	Les sommes sont éligibles à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3-2° du CGI	236
2016	1,25	Les sommes sont éligibles à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3-2° du CGI	297

Le Conseil d'administration de Valeo proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2018, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le versement d'un dividende de 1,25 euro pour chacune des actions ouvrant droit à dividende, correspondant à un taux de distribution de 34 %.

6.4 Actionnariat

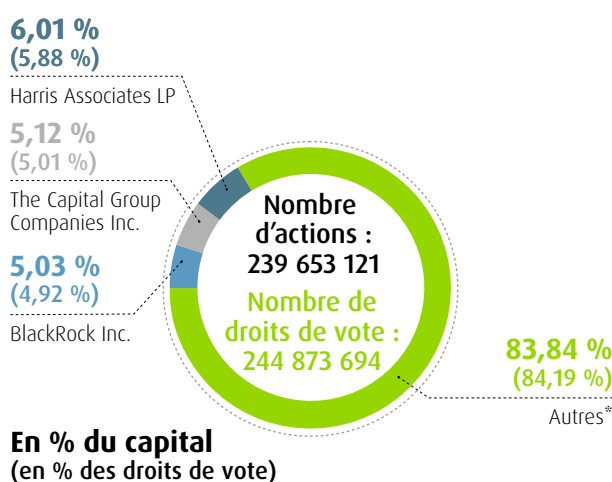
6.4.1 Répartition du capital

► RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017



* Dont 1 729 121 actions autodétenues (0,72 % du capital).

► RÉPARTITION DU CAPITAL AU 22 FÉVRIER 2018



* Dont 1 672 289 actions autodétenues (0,70 % 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 ;

- 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 (2015, 2016 et 2017) et au 22 février 2018.

Au 31 décembre 2017, le capital de la Société était divisé en 239 653 121 actions, dont 1 729 121 actions autodétenues, correspondant à un nombre de droits de vote de 245 040 544.

	31 décembre 2015				31 décembre 2016			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾
Caisse des dépôts et consignations dont :	8 086 326	3,39	16 172 652	6,49	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾
<i>Bpifrance Participations S.A.</i>	3 966 423	1,66	7 932 846	3,18	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾
<i>CDC fonds d'épargne</i>	4 119 903	1,73	8 239 806	3,31	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾
Lazard Asset Management LLC	12 063 564	5,06	12 063 564	4,84	12 063 564	5,04	12 063 564	4,92
BlackRock Inc.	11 929 155	5,00	11 929 155	4,79	12 488 899	5,22	12 488 899	5,10
Actionnariat Salarié ^{(3) (4)}	810 558	0,34	1 068 108	0,43	3 597 296	1,51	3 969 662	1,62
Autodétention ⁽⁵⁾	3 025 065	1,27	-	-	1 240 865	0,52	-	-
Autres ⁽⁶⁾	202 472 952	84,94	207 842 337 ⁽⁶⁾	83,45	209 752 507	87,71	216 581 426 ⁽⁶⁾	88,36
TOTAL	238 387 620	100	249 075 816	100	239 143 131	100	245 103 551	100

	31 décembre 2017				22 février 2018			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% des droits de vote théoriques ⁽¹⁾
Harris Associates LP	12 429 136	5,19	12 429 136	5,07	14 402 451	6,01	14 402 451	5,88
The Capital Group Companies Inc.	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	12 263 278	5,12	12 263 278	5,01
BlackRock Inc.	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	12 056 127	5,03	12 056 127	4,92
Lazard Asset Management LLC	12 063 564	5,03	12 063 564	4,92	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾	nc ⁽²⁾
Actionnariat Salarié ^{(3) (4)}	3 992 475	1,67	4 370 106	1,78	3 992 475	1,67	4 370 106	1,78
Autodétention ⁽⁵⁾	1 729 121	0,72	-	-	1 672 289	0,70	-	-
Autres	209 438 825	87,39	216 177 738 ⁽⁶⁾	88,23	195 266 501	81,47	201 781 732 ⁽⁶⁾	82,41
TOTAL	239 653 121	100	245 040 544	100	239 653 121	100	244 873 694	100

(1) 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 435). Le nombre total de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote (actions auto-détenues) (article 223-11 du Règlement général de l'AMF).

(2) Participations représentant moins de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

(3) Pour plus d'informations sur l'actionnariat salarié, voir section 6.4.5, « Actionnariat salarié », du présent chapitre page 424.

(4) 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.

(5) Pour plus d'informations sur l'autodétention, voir section 6.5.2, « Actions autodétenues », du présent chapitre, pages 425 à 426.

(6) Le nombre de droits de vote théoriques présentés comprend également les droits de vote théoriques non comptabilisés dans l'autodétention.

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 2017, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

- la société Harris Associates LP, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, qui détenait, directement ou indirectement, 12 429 136 actions, soit 5,19 % du capital et 5,07 % des droits de vote de la Société ;
- la société Lazard Asset Management LLC, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, qui détenait, directement ou indirectement, 12 063 564 actions, soit 5,03 % du capital et 4,92 % des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 22 février 2018, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

- la société Harris Associates LP, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, qui détenait 14 402 451 actions, soit 6,01 % du capital et 5,88 % des droits de vote de la Société ;
- la Société The Capital Group Companies Inc., qui détenait, directement ou indirectement, 12 263 278 actions, soit 5,12 % du capital et 5,01 % des droits de vote ;
- la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, qui détenait directement ou indirectement, 12 056 127 actions, soit 5,03 % du capital et 4,92 % des droits de vote.

Franchissements de seuil légaux et réglementaires

Entre le 1^{er} janvier 2017 et le 22 février 2018, Valeo a été notifié des déclarations de franchissement de seuils légaux et réglementaires suivantes :

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⁾
Norges Bank ⁽²⁾	15/03/2017	13/03/2017	12 986 743	5,43 %	12 986 743
Norges Bank ⁽²⁾	24/03/2017	14/03/2017	12 111 088	5,06 %	12 111 088
Norges Bank ⁽²⁾	24/03/2017	21/03/2017	11 926 002	4,99 %	11 926 002
Norges Bank ⁽²⁾	30/03/2017	29/03/2017	12 152 546	5,08 %	12 152 546
Norges Bank ⁽²⁾	05/04/2017	30/03/2017	12 367 042	5,17 %	12 367 042
Norges Bank ⁽²⁾	05/04/2017	03/04/2017	11 996 150	5,02 %	11 996 150
Norges Bank ⁽²⁾	10/04/2017	07/04/2017	11 511 544	4,81 %	11 511 544
BlackRock Inc ⁽²⁾	26/04/2017	25/04/2017	12 079 437	5,05 %	12 079 437
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/04/2017	26/04/2017	12 628 206	5,28 %	12 628 206
BlackRock Inc ⁽²⁾	25/05/2017	24/05/2017	12 131 899	5,07 %	12 131 899
BlackRock Inc ⁽²⁾	26/05/2017	25/05/2017	11 932 125	4,99 %	11 932 125
BlackRock Inc ⁽²⁾	30/05/2017	26/05/2017	12 068 282	5,05 %	12 068 282
BlackRock Inc ⁽²⁾	31/05/2017	29/05/2017	11 946 140	4,99 %	11 946 140
BlackRock Inc ⁽²⁾	02/06/2017	01/06/2017	12 567 098	5,26 %	12 567 098
BlackRock Inc ⁽²⁾	01/09/2017	31/08/2017	12 089 618	5,06 %	12 089 618
BlackRock Inc ⁽²⁾	04/09/2017	01/09/2017	12 366 329	5,17 %	12 366 329
BlackRock Inc ⁽²⁾	14/09/2017	13/09/2017	12 032 928	5,03 %	12 032 928
BlackRock Inc ⁽²⁾	15/09/2017	14/09/2017	11 946 425	4,99 %	11 946 425
BlackRock Inc ⁽²⁾	18/09/2017	15/09/2017	12 309 423	5,15 %	12 309 423
BlackRock Inc ⁽²⁾	19/09/2017	18/09/2017	11 917 825	4,98 %	11 917 825
BlackRock Inc ⁽²⁾	21/09/2017	20/09/2017	12 178 429	5,09 %	12 178 429
BlackRock Inc ⁽²⁾	25/09/2017	22/09/2017	11 940 448	4,99 %	11 940 448
BlackRock Inc ⁽²⁾	26/09/2017	25/09/2017	12 056 710	5,04 %	12 056 710
BlackRock Inc ⁽²⁾	03/10/2017	02/10/2017	11 911 567	4,98 %	11 911 567
BlackRock Inc ⁽²⁾	06/10/2017	05/10/2017	12 166 182	5,09 %	12 166 182
BlackRock Inc ⁽²⁾	09/10/2017	06/10/2017	12 427 168	5,20 %	12 427 168
BlackRock Inc ⁽²⁾	11/10/2017	10/10/2017	12 132 263	5,06 %	12 132 263
BlackRock Inc ⁽²⁾	13/10/2017	12/10/2017	11 948 847	4,99 %	11 948 847

(1) Informations provenant des déclarations de franchissement de seuil publiées par l'AMF.

(2) Agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

Pourcentage des droits de vote déclarés (théoriques) ⁽¹⁾	Seuil franchi/Sens du franchissement de seuil ⁽¹⁾	Origine du franchissement ⁽¹⁾
5,30 %	5 % du capital et des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,94 %	5 % des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,87 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,96 %	5 % du capital/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,05 %	5 % des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,90 %	5 % des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,70 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,94 %	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
5,16 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le 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
4,88 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,94 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,89 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,14 %	5 % du capital et 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
5,06 %	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 marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,88 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,02 %	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
4,86 %	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 marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,87 %	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
4,92 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,86 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,97 %	5 % du capital/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,07 %	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 marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,88 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et 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⁾	17/10/2017	16/10/2017	12 278 273	5,12 %	12 278 273
BlackRock Inc ⁽²⁾	18/10/2017	17/10/2017	11 760 835	4,91 %	11 760 835
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/10/2017	26/10/2017	12 125 226	5,06 %	12 125 226
BlackRock Inc ⁽²⁾	01/11/2017	31/10/2017	12 324 326	5,14 %	12 324 326
Harris Associates LP ⁽²⁾	02/11/2017	30/10/2017	12 429 136	5,19 %	12 429 136
BlackRock Inc ⁽²⁾	06/11/2017	03/11/2017	12 246 520	5,11 %	12 246 520
BlackRock Inc ⁽²⁾	08/11/2017	07/11/2017	12 495 528	5,21 %	12 495 528
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/11/2017	24/11/2017	12 157 578	5,07 %	12 157 578
BlackRock Inc ⁽²⁾	30/11/2017	29/11/2017	12 373 308	5,16 %	12 373 308
BlackRock Inc ⁽²⁾	01/12/2017	30/11/2017	12 010 118	5,01 %	12 010 118
BlackRock Inc ⁽²⁾	04/12/2017	01/12/2017	11 946 300	4,98 %	11 946 300
BlackRock Inc ⁽²⁾	05/12/2017	04/12/2017	12 015 857	5,01 %	12 015 857
BlackRock Inc ⁽²⁾	07/12/2017	06/12/2017	11 964 594	4,99 %	11 964 594
BlackRock Inc ⁽²⁾	27/12/2017	26/12/2017	12 006 142	5,01 %	12 006 142
BlackRock Inc ⁽²⁾	28/12/2017	27/12/2017	11 635 398	4,86 %	11 635 398
The Capital Group Companies Inc.	15/01/2018	11/01/2018	12 160 254	5,07 %	12 160 254
BlackRock Inc. ⁽²⁾	26/01/2018	25/01/2018	12 075 585	5,04 %	12 075 585
BlackRock Inc. ⁽²⁾	31/01/2018	30/01/2018	11 876 100	4,96 %	11 876 100
BlackRock Inc. ⁽²⁾	02/02/2018	01/02/2018	12 037 351	5,02 %	12 037 351
BlackRock Inc. ⁽²⁾	05/02/2018	02/02/2018	11 892 279	4,96 %	11 892 279
BlackRock Inc. ⁽²⁾	07/02/2018	06/02/2018	12 016 789	5,01 %	12 016 789
Lazard Asset Management LLC	07/02/2018	22/10/2017	5 541 259	2,31 %	5 541 259
The Capital Group Companies Inc.	08/02/2018	07/02/2018	12 263 278	5,12 %	12 263 278
BlackRock Inc. ⁽²⁾	12/02/2018	09/02/2018	11 940 953	4,98 %	11 940 953
BlackRock Inc. ⁽²⁾	19/02/2018	16/02/2018	12 056 127	5,03 %	12 056 127

(1) Informations provenant des déclarations de franchissement de seuil publiées par l'AMF.

(2) Agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

Pourcentage des droits de vote déclarés (théoriques) ⁽¹⁾	Seuil franchi/Sens du franchissement de seuil ⁽¹⁾	Origine du franchissement ⁽¹⁾
5,01 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,80 %	5 % du capital et des droits de vote/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,95 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,03 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,07 %	5 % du capital et des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché
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
4,96 %	5 % des droits de vote/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
5,05 %	5 % des droits de vote/Hausse	Augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,90 %	5 % des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,88 %	5 % du capital et des droits de vote/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,90 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,88 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,90 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,75 %	5 % du capital/Baisse	Diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,96 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché
4,93 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors et sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,85 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,91 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions hors marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,85 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,91 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
2,26 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions sur le marché
5,01 %	5 % des droits de vote/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché
4,88 %	5 % du capital/Baisse	Cession d'actions hors et sur le marché et diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral
4,92 %	5 % du capital/Hausse	Acquisition d'actions sur le marché et augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral

6.4.3 Intérêts des administrateurs dans le capital de Valeo

Au 31 décembre 2017, 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 titre de l'exercice 2017 », pages 104 à 120.

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 2017, Bruno Bézard, administrateur, a acquis 250 actions au prix unitaire de 58,59 euros le 30 octobre 2017, 250 actions au prix unitaire de 58,75 euros le 14 novembre 2017 et 250 actions au prix unitaire de 60,21 euros le 4 décembre 2017. Il a par ailleurs acquis 230 actions au prix unitaire de 65,26 euros le 9 janvier 2018 et 520 actions au prix unitaire de 54,26 euros le 28 février 2018. Ces acquisitions lui ont permis de se conformer à l'obligation de détention d'actions prévue par les

statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration de Valeo qui impose aux administrateurs de détenir 1 500 actions au nominatif.

Aucun autre dirigeant ou mandataire social n'a déclaré avoir effectué d'opérations sur les titres de la société (i) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et (ii) du 1^{er} janvier 2018 jusqu'à la date du présent Document de référence.

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 3 992 475 actions au 31 décembre 2017, soit 1,67 % du capital social. Au 31 décembre 2016, ils détenaient 3 597 296 actions, soit 1,51 % du capital social.

Le FCPE Valeorizon constitue une voie privilégiée d'association des salariés aux résultats du Groupe.

Comme en 2016, une offre de souscription d'actions réservée aux salariés à échéance cinq ans a été proposée, en 2017, dans 20 des principaux pays du Groupe, périmètre couvrant 90 % 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 6 juin 2017 et a été clôturée le 19 juin 2017, 509 990 nouvelles actions ont été souscrites à un prix unitaire de 51,62 euros, les salariés ayant bénéficié d'une décote de 20 % sur le prix de référence. L'offre étant proposée dans le cadre du PEG (Plan d'Épargne Groupe) en France, elle permettait aux salariés de bénéficier d'un abondement de leur employeur. En dehors de la France, les salariés se sont vu 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 23 mai 2017

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 23 mai 2017 a, dans sa onzième 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, et (iii) le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Le prix maximum d'achat des actions est fixé à 100 euros par action et le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions est fixé à 2 391 431 300 euros, correspondant à un nombre maximum de 23 914 313 actions acquises sur la base du prix maximum unitaire autorisé de 100 euros.

Cette autorisation, donnée pour une période de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 23 mai 2017, a privé d'effet à compter de cette même date, pour la part non utilisée à la date de l'Assemblée générale du 23 mai 2017, l'autorisation qui avait été donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 26 mai 2016 aux termes de sa dix-huitième résolution.

Le renouvellement pour 2017 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 2016, Valeo a procédé en 2017 à des achats et des ventes d'actions (cf. section 6.5.2 du présent chapitre, « Actions autodétenues », pages 425 à 426).

6.5.2 Actions autodétenues

Au 31 décembre 2017, la Société détenait, directement ou indirectement, 1 729 121 de ses propres actions (soit 0,72 % du capital social) ayant une valeur unitaire évaluée au cours d'achat de 43,78 euros et une valeur nominale unitaire d'un euro. Au 31 décembre 2016, Valeo détenait 1 240 865 de ses propres actions, soit 0,52 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2017, les actions achetées l'ont été aux fins :

- de rachat d'actions affectées à la couverture de programmes d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites ;
- 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 2016 et du 23 mai 2017 à l'effet d'opérer sur

les actions de la Société (étant précisé que la onzième résolution de l'Assemblée générale du 23 mai 2017 a mis fin et s'est substituée à l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 26 mai 2016).

Aux termes de sa dix-huitième résolution, l'Assemblée générale du 26 mai 2016 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 23 mai 2017 a autorisé, aux termes de sa onzième 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 chapitre, « Programme de rachat d'actions en vigueur adopté lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2017 », page 425.

Actions affectées à la couverture du programme d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites

Un achat d'actions a été effectué au cours de l'exercice 2017. Pour rappel, conformément au programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale du 26 mai 2016, Valeo avait acquis, le 17 mai 2017, 1 228 009 actions au cours moyen de 61,0745 euros.

Le nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2017 qui sont affectées à la couverture de programmes d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites est de 1 654 121 actions contre 1 196 501 actions détenues à cet effet au 31 décembre 2016.

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 2017, 1 280 669 actions à un cours moyen de 59,61 euros et a vendu 1 250 033 actions à un cours moyen *First In, First Out* de 59,45 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 2017, sont de 75 000 actions et 22 400 662,13 euros de liquidité contre 44 364 actions et 23 171 495,01 euros de liquidité à la clôture de l'exercice 2016. Il est rappelé que 660 000 actions Valeo (post-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) 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 2018

Il sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires qui sera convoquée pour le 23 mai 2018 de mettre fin à la onzième résolution votée par l'Assemblée générale du 23 mai 2017 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 2018, 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 2018, le nombre total d'actions détenues de manière directe ou indirecte par Valeo est de 1 672 289 actions, représentant 0,70 % du capital de la Société.

Répartition par objectif des actions détenues par Valeo

Au 31 janvier 2018 :

- 1 616 289 actions sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions de la Société ;
- 56 000 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).

6.5.4 Annulation d'actions autodétenues

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires du 23 mai 2017 a, aux termes de sa dix-neuvième résolution, autorisé le Conseil d'administration (et ce pour une durée de 26 mois à compter

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 239 653 121 actions au 31 janvier 2018).

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 1 672 289 actions au 31 janvier 2018 (0,70 % 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 2018, les rachats pourraient porter sur 22 293 023 actions soit 9,30 % du capital sur la base du capital social au 31 janvier 2018.

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 2 396 531 200 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 2018, 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 2019.

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

En 2017, 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 31/12/2017
		Nominal	Prime d'émission	Montant total		
2017	Augmentation de capital réservée aux salariés	0,5	25,8	26,3	509 990	239 653 121

Le capital social est désormais composé de 239 653 121 actions d'un euro de valeur nominale unitaire au 31 décembre 2017, entièrement libérées et admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Au 31 décembre 2017, 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 Autres titres donnant accès au capital – Plans d'options d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions

Options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2017

	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012
Date du Conseil d'administration	24/06/2010	08/06/2011	27/03/2012
Date d'Assemblée générale	03/06/2010	08/06/2011	08/06/2011
Nombre total d'actions pouvant être achetées	3 000 000	878 520	1 101 480
■ dont nombre total d'options consenties aux mandataires sociaux ⁽¹⁾	300 000	90 900	105 900
■ dont nombre total d'options consenties aux salariés	2 700 000	787 620	995 580
■ dont nombre de mandataires sociaux ⁽¹⁾	1	1	1
■ dont nombre de salariés	727	275	282
Date 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	8,02 €	14,13 €	13,59 €
Critères de performance⁽²⁾			
■ Président-Directeur Général, Comité opérationnel	Taux de marge opérationnelle	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA
■ Comité de liaison	Taux de marge opérationnelle	Taux de marge opérationnelle – ROCE	Taux de marge opérationnelle – ROCE
■ Principaux N-1 des membres du Comité de liaison	Taux de marge opérationnelle	Taux de marge opérationnelle – ROCE	Taux de marge opérationnelle – ROCE
■ Cadres à haut potentiel	Taux de marge opérationnelle	-	-
■ Ensemble des collaborateurs	-	-	-
Taux de réalisation des critères de performance			
■ Président-Directeur Général, Comité opérationnel	100%	60%	100%
■ Comité de liaison et principaux N-1 des membres du Comité de liaison	100%	50%	100%
■ Cadres à haut potentiel	100%	75%	100%
■ Ensemble des collaborateurs	-	-	-
Nombre d'options exercées en fin d'exercice	2 276 569	414 445	756 095
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques en fin d'exercice	455 736	381 900	118 650
Nombre total d'options restantes en fin d'exercice	267 695	82 175	226 735
Nombre de bénéficiaires en fin d'exercice	114	46	76

(1) Le Président-Directeur Général.

(2) La marge opérationnelle, le taux de ROCE et le taux de ROA sont définis dans le Glossaire financier, page 36.

Attributions gratuites d'action au 31 décembre 2017 ⁽¹⁾

	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date d'Assemblée générale	04/06/2012	04/06/2012	21/05/2014	26/05/2016	26/05/2016
Date du Conseil d'administration	27/03/2013	27/03/2014	26/03/2015	26/05/2016	22/03/2017
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	1 421 442	970 440	957 027	1 267 022	1 012 043
■ dont nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux ⁽²⁾	76 902	31 515	30 696	70 974	51 030
■ dont nombre total d'actions attribuées aux salariés	1 344 540	938 925	926 331	622 158	538 731
■ dont nombre total d'actions « Actionnariat salarié »	-	-	-	573 890	422 282
■ dont nombre de mandataires sociaux ⁽²⁾	1	1	1	1	1
■ dont nombre de salariés	56 966	174 308	188 550	28 030 ⁽¹⁾	32 214 ⁽¹⁾
Date d'acquisition des actions					
■ Président-Directeur Général, Comité opérationnel	France : 27/03/2016 Autres Pays : 27/03/2018	France : 27/03/2017 Autres Pays : 27/03/2019	France : 27/03/2018 Autres Pays : 27/03/2020	France : 26/05/2019 Autres Pays : 26/05/2021	France : 22/03/2020 Autres Pays : 22/03/2022
■ Comité de liaison et principaux N-1 des membres du Comité de liaison	France : 27/03/2016 Autres Pays : 27/03/2018	France : 27/03/2017 Autres Pays : 27/03/2019	France : 27/03/2018 Autres Pays : 27/03/2020	France : 26/05/2019 Autres Pays : 26/05/2021	France : 22/03/2020 Autres Pays : 22/03/2022
■ Cadres à haut potentiel	-	-	France : 27/03/2018 Autres Pays : 27/03/2020	France : 26/05/2019 Autres Pays : 26/05/2021	France : 22/03/2020 Autres Pays : 22/03/2022
■ Ensemble des collaborateurs	France/ Espagne/Italie : 27/03/2016 Autres Pays : 27/03/2018	France/ Espagne/Italie : 27/03/2017 Autres Pays : 27/03/2019	France/ Espagne/Italie : 27/03/2018 Autres Pays : 27/03/2020	France : 26/05/2019 Autres Pays : 26/05/2021	France : 22/03/2020 Autres Pays : 22/03/2022
■ « Actionnariat salarié »	-	-	-	Espagne/Italie : 26/05/2019 Autres Pays : 26/05/2021	Espagne/Italie : 27/03/2020 Autres Pays : 27/03/2022
Date de disponibilité					
■ Président-Directeur Général, Comité opérationnel	27/03/2018	27/03/2019	27/03/2020	26/05/2021	22/03/2022
■ Comité de liaison et principaux N-1 des membres du Comité de liaison	27/03/2018	27/03/2019	27/03/2020	26/05/2021	22/03/2022
■ Cadres à haut potentiel	-	-	27/03/2020	26/05/2021	22/03/2022
■ Ensemble des collaborateurs	France/ Autres Pays : 27/03/2018 – Espagne/Italie : 27/03/2019	France/ Autres Pays : 27/03/2019 – Espagne/Italie : 27/03/2020	France/ Autres Pays : 27/03/2020 – Espagne/Italie : 27/03/2021	France/ Autres Pays : 26/05/2021	France/ Autres Pays : 27/03/2022
■ « Actionnariat salarié »	-	-	-	Espagne/Italie : 26/05/2022 Autres Pays : 26/05/2021	Espagne/Italie : 27/03/2023 Autres Pays : 27/03/2022

(1) Hors actionnariat salarié.

(2) Le Président-Directeur Général.

	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date d'Assemblée générale	04/06/2012	04/06/2012	21/05/2014	26/05/2016	26/05/2016
Critères de performance ⁽¹⁾					
■ Président-Directeur Général, Comité opérationnel	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA	Taux de marge opérationnelle – ROCE – ROA
■ Comité de liaison et principaux N-1 des membres du Comité de liaison	Taux de marge opérationnelle – ROCE	Taux de marge opérationnelle – ROCE	Taux de marge opérationnelle – ROCE	Taux de marge opérationnelle – ROCE	Taux de marge opérationnelle – ROCE
■ Cadres à haut potentiel	-	-	-	-	-
■ Ensemble des collaborateurs	-	-	-	-	-
TAUX DE RÉALISATION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE					
■ Président-Directeur Général, Comité opérationnel	100%	100%			
■ Comité de liaison et principaux N-1 des membres du Comité de liaison	100%	100%			
■ Cadres à haut potentiel	-	-			
■ Ensemble des collaborateurs	-	-			
Nombre cumulé d'actions acquises en fin d'exercice	770 118	419 076	63	642	76
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques en fin d'exercice	202 608	193 335	148 974	42 433	17 690
Nombre total d'actions attribuées restantes en fin d'exercice	448 716	358 029	807 990	873 326	754 806
Nombre de bénéficiaires en fin d'exercice	27 126	26 723	49 584	26 023	31 018

(1) La marge opérationnelle, le taux de ROCE et le taux de ROA sont définis dans le Glossaire financier, page 36.

6.6.3 Titres non représentatifs du capital

Les titres non représentatifs du capital (programme d'Euro Medium Term Note et autres emprunts obligataires) sont détaillés dans le Chapitre 5, section 5.4.6, Note 8.1.2.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Dettes financières à long terme », page 345.

6.6.4 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, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation. 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.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

434

7.1.1	Dénomination et siège social	434
7.1.2	Forme juridique et législation	434
7.1.3	Gouvernement d'entreprise	434
7.1.4	Date de constitution et durée	434
7.1.5	Objet social	434
7.1.6	RCS	434
7.1.7	Exercice social	434
7.1.8	Droit à une part des bénéfices	434
7.1.9	Droit au boni de liquidation	435
7.1.10	Assemblées générales	435
7.1.11	Droits de vote double	435
7.1.12	Modification du capital et des droits attachés aux actions	435

7.2 INFORMATION SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

436

7.3 CONTRATS IMPORTANTS

438

7.3.1	En 2017	438
7.3.2	En 2016	439

7.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

439

7.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

440

7.5.1	Commissaires aux comptes titulaires et suppléants	440
7.5.2	Honoraires des Commissaires aux comptes	440

7.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

441

7.6.1	Désignation de la personne responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel	441
7.6.2	Attestation du responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel RFA	441

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 sur le gouvernement d'entreprise qui figure au Chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », page 93.

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'inscription en compte 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'inscription en compte 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, « Présentation de Valeo », pages 38 à 70.

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 (dettes externes) 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.

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 1.6.2, « Direction Commerce et Développement », page 64.

La liste des sociétés consolidées figure dans le Chapitre 5, section 5.4.6, Note 13 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Liste des sociétés consolidées », pages 369 à 371 (cette liste indique également leur implantation géographique). La situation des filiales et participations directes de Valeo est présentée dans le tableau figurant au Chapitre 5, section 5.6.4, Note 12 des Notes annexes aux états financiers de la Société, « Filiales et participations », page 403.

► **LES PRINCIPALES SOCIÉTÉS**

(représentant 80 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe)

Détention directe et indirecte par pays d'implantation (en % d'intérêt au 31/12/2017)

Union Européenne	France	DAV	100 %	▲ ▲
		Valeo Équipements Électriques Moteur	100 %	▲ ▲
		Valeo Service	100 %	▲
		Valeo Systèmes de Contrôle Moteur	100 %	▲ ▲
		Valeo Embrayages	100 %	▲ ▲
		Valeo Systèmes Thermiques	100 %	▲ ▲
		Valeo Vision	100 %	▲ ▲
	Irlande, Allemagne	Connaught Electronics Limited	100 %	▲ ▲
		peiker acoustic GmbH	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, Roumanie	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 %	▲ ▲
		Valeo Lighting Injection S.A.	100 %	▲
Europe hors Union Européenne	Turquie	Valeo Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S.	100 %	▲ ▲ ▲
Amérique du Nord	États-Unis, Canada	Valeo North America, Inc	100 %	▲ ▲ ▲
		Valeo Radar Systems, Inc.	100 %	▲ ▲
		Valeo Canada, 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	93 %	▲
		Valeo Interior Controls (Shenzhen) Co. Ltd	100 %	▲ ▲
		Valeo Kapec Torque Converters (Nanjing) Co., Ltd (ex-Valeo Automotive Transmissions Systems (Nanjing) Co. Ltd)	50 %	▲ ▲
	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 %	▲ ▲
		Ichikoh Industries Ltd	55 %	▲ ▲

▲ 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 2017

Dans le cadre de l'offre publique qui a débuté le 24 novembre 2016 et a été clôturée le 12 janvier 2017, Valeo a annoncé, le 13 janvier 2017, qu'à l'issue du règlement-livraison du 20 janvier 2017, Valeo détiendrait 55,08 % du capital d'**Ichikoh**. Valeo a ainsi pris le contrôle à cette date du leader japonais de l'éclairage automobile qui est resté coté à la Bourse de Tokyo. Ichikoh est consolidée par intégration globale dans les comptes du groupe Valeo depuis le 1^{er} février 2017. L'opération a été approuvée par les autorités de la concurrence concernées en décembre 2016.

Le 13 mars 2017, Valeo a annoncé avoir acquis 100 % du capital de **gestigon**, *start-up* allemande spécialisée dans les logiciels de traitement d'images en 3D de l'habitacle. Cette acquisition répondait notamment à la nécessité de développer une Interface Homme-Machine (IHM) simple, intuitive et efficace dans un univers de plus en plus connecté. Valeo développe ainsi ses activités de confort et d'aide à la conduite à l'intérieur de l'habitacle, en particulier dans les domaines à forte croissance, tels que les caméras intérieures et le traitement d'images.

Le 31 octobre 2017, Valeo a annoncé l'acquisition de **FTE Automotive**, leader dans la production d'actionneurs, après avoir décidé de céder ses activités dans le domaine des actionneurs hydrauliques passifs (cf. Chapitre 5, section 5.4.6, Note 2.2 des Notes annexes aux états financiers consolidés, « Acquisition de FTE automotive » et « Cession des activités Actionneurs Hydrauliques Passifs », pages 299 et 305) et obtenu les autorisations de la Commission européenne et de l'Autorité turque de la concurrence. L'acquisition de FTE automotive, dont le portefeuille de produits et de clients est fortement complémentaire à celui de Valeo, permet à Valeo d'étendre son offre de systèmes d'actionneurs hydrauliques actifs, un marché stratégique et à forte croissance, compte tenu notamment de l'essor des véhicules hybrides.

Le 6 février 2017, Valeo et son partenaire historique sud-coréen PHC Group avaient annoncé un accord concernant la création de **Valeo Kapec Co., Ltd.**, destinée à devenir le leader mondial dans le domaine des convertisseurs de couple pour boîtes automatiques et boîtes à transmission continue. L'opération a été finalisée le 30 novembre 2017, après obtention des autorisations réglementaires nécessaires.

Le 15 juin 2017, Valeo a annoncé la signature d'un accord de coopération avec **Cisco** pour le développement d'innovations stratégiques au service de la mobilité intelligente. Grâce à l'association des technologies de parking automatique, de télématique embarquée et de clé sécurisée de Valeo et des technologies « Parking Controller » de Cisco qui équipent les parcs de stationnement de WiFi, de capteurs vidéo et de technologies basées sur l'intelligence artificielle, le service de parking intelligent « Cyber Valet Services » a déjà vu le jour.

Enfin, le 11 décembre 2017, Valeo a confirmé un investissement de 375 millions de yuans (~ 50 millions d'euros) dans le fonds **Cathay CarTech** – premier fonds en renminbis lancé par Cathay Capital – afin d'investir dans l'écosystème très dynamique de l'automobile et de la mobilité en Chine. Conjointement à Yangtze River Industry Fund, un fonds d'investissement de premier plan, et à d'autres investisseurs, Cathay CarTech mettra l'accent sur la Chine et prévoit d'investir jusqu'à 1,5 milliard de yuans (~ 200 millions d'euros) dans des entreprises innovantes et des *start-up*.

Par ailleurs, Valeo a annoncé :

- le 4 janvier 2017, un placement de 500 millions d'euros de nouvelles obligations à échéance 11 janvier 2023, avec un coupon de 0,625 %. BNP Paribas, CITI, CM-CIC, Natixis et Mizuho ont agi comme « chefs de file associés » de cette transaction ;
- la signature, le 6 mars 2017, d'un contrat avec un Prestataire de Services d'Investissement pour le rachat d'actions Valeo qui seront intégralement 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 entreprise. Ainsi, le 12 mai 2017, pour les besoins de la réalisation de certains objectifs du Programme de Rachat d'Actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 26 mai 2016, Valeo a acquis 1 228 009 actions au cours moyen de 61,0745 euros ; et
- le 5 septembre 2017, un placement de 600 millions d'euros de nouvelles obligations à échéance 12 septembre 2022 avec un coupon de 0,375 %. BNP Paribas, HSBC, JP Morgan, MUFG, Natixis et Société Générale ont agi comme « chefs de file associés » de cette transaction.

7.3.2 En 2016

Le 1^{er} mars 2016, Valeo a cédé son activité contrôle moteur, domaine dans lequel le Groupe n'était pas un des leaders mondiaux.

Après avoir signé, le 20 février 2015, un accord de coopération technologique avec **peiker**, acteur majeur de la télématique embarquée et de la connectivité, Valeo s'est rendu acquéreur de l'entreprise allemande. Cette acquisition, devenue définitive le 8 mars 2016, permet 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. La coentreprise est devenue pleinement

opérationnelle le 1^{er} décembre 2016 sous le nom de Valeo Siemens eAutomotive GmbH. 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).

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.

7.4 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.

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 (www.valeo.com) pendant cinq ans ainsi que sur le site Internet de la Direction française de l'information légale et administrative (www.info-financiere.fr), mécanisme officiel français de stockage centralisé des informations réglementées. Elles sont conservées

sur le site internet de la Société 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).

7.5 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

7.5.1 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,
 - 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 Régault – 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.

Commissaires aux comptes suppléants

- **Auditex** – 1/2, place des Saisons – 92400 Courbevoie – Paris-La Défense,
 - 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 Régault – 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.

7.5.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Ernst & Young				Mazars			
	Montant H.T.		%		Montant H.T.		%	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
(en millions d'euros)								
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4,9	3,9	94 %	86 %	3,1	3,0	94 %	94 %
Services autres que la certification des comptes	0,3	0,6	6 %	14 %	0,2	0,2	6 %	6 %
TOTAL HONORAIRES	5,2	4,5	100 %	100 %	3,3	3,2	100 %	100 %

7.6 Personne responsable du Document de référence

7.6.1 Désignation de la personne responsable du Document de référence contenant le Rapport financier annuel

Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général de Valeo.

7.6.2 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 données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence. »

Paris, le 29 mars 2018

Jacques Aschenbroich
Président-Directeur Général

8 — ANNEXES

8.1	TABLES DE CONCORDANCE	444
8.1.1	Table de concordance du Document de référence	444
8.1.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	448
8.1.3	Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce	449

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 2016

déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2017 sous le numéro D.17-0226 (le « DDR 2016 ») et, le cas échéant, 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 31 décembre 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2016 sous le numéro D.16-0211 (le « DDR 2015 »).

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
1.	Personnes responsables		
1.1	Indication des personnes responsables	7.6.1	441
1.2	Déclaration des personnes responsables	7.6.2	441
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	7.5.1	440
2.2	Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A	
3.	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques	Rapport intégré – Chiffres clés et 5.8.1	6-9 ; 411
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
4.	Facteurs de risques	2.1	71-92
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	434
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	7.1.6	434
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1.4	434
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	434
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.1	41-42
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés	5.1.4	279-283
5.2.2	Principaux investissements en cours	5.1.4	282
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	1.4	42-61
6.1.2	Nouveaux produits	1.4	42-60
6.2	Principaux marchés	Rapport intégré – Stratégie et 1.4	4-36 ; 42-59
6.3	Événements exceptionnels	N/A	
6.4	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	Rapport intégré – Stratégie, 2.1.2	4-36 ; 81
6.5	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	1.4.1, 1.4.2, 1.4.3 et 1.4.4	43-59
7.	Organigramme		
7.1	Description sommaire du Groupe	1.3.1 et 7.2	41 ; 436
7.2	Liste des filiales importantes	5.4.6 (Note 13) et 5.6.4 (Note 12), 7.2	369-376 ; 403 ; 436-437
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisations corporelles importantes	1.5	62
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.5, 2.1.1 et 4.3	62 ; 73-79 ; 164-219

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
9.	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière	5.1.4 Section 5.1.4 des DDR 2016 et 2015	279-283
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 2016	
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.1, 2.1.1 et 2.1.3	272-283 ; 73-79 ; 84-85
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1	272-283
9.2.3	Stratégie ou facteur ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	Rapport intégré – Tendances – Stratégie, 2.1.1, 5.1	10-27 ; 73-79 ; 272-283
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	279-283 ; 290 ; 342-360 ; 363-364 ; 363-365 ; 400 ; 428-432
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.1.4, 5.4.4, 5.4.6 (Note 11) et 5.6.3	279-283 ; 289 ; 365-367 ; 385
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	2.1.3, 5.1.4 et 5.4.6 (Notes 8.1, 8.2)	84-85 ; 284 ; 359-360
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	2.1.3 ; 5.4.6 (Note 8.3.2) et 5.6.4 (Note 6.2.5)	84-85 ; 396
10.5	Sources de financement attendues	2.1.3, 5.2 et 5.4.6 (Note 8.1.2)	84-85 ; 284 ; 344-349
11.	Recherche et Développement, brevets et licences	1.6.1, 4.2, 5.4.6 (Notes 4.5.1 et 6.2) 1.2.3, 4.2, 5.4.6 (Notes 4.5.2 et 6.2) du DDR 2016 1.2.3, 4.2, 5.4.6 (Notes 4.5.2 et 6.2) du DDR 2015	63 ; 181-197 ; 312-313 ; 332-333
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	320
12.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	Rapport intégré et 5.3	2-36 ; 321-327
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 ; 96-120 ; 120-135 ; 120-135 ; 135-136
14.2	Conflits d'intérêts	3.2.3	135-136
15.	Rémunération et avantages		
15.1	Rémunérations et avantages en nature	3.3 et 5.4.6 (Note 5.5)	142-165 ; 330
15.2	Retraites et autres avantages	3.3 et 5.4.6 (Note 5.5)	142-165 ; 330
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	3.2.1	96-120
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	3.2.3	135-136
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	3.2.2	120-135
16.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.2.4 et 7.1.3	136 ; 434

N°	Rubriques figurant dans l'annexe 1 du Règlement	Chapitres/Sections	Pages
17.	Salariés		
17.1	Nombre de salariés	1.5 et 4.4 1.2.4 et 4.4.1 du DDR 2016 et 1.2.4 et 4.4.1 du DDR 2015	62 ; 220-238
17.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	3.3 et 6.4.5	142-166 ; 424
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	4.4.2 et 6.4.5	225-232 ; 424
18.	Principaux actionnaires		
18.1	Identification des principaux actionnaires	6.4	417-424
18.2	Existence de droits de vote différents	6.4.2 et 7.1.11	418-423 ; 435
18.3	Contrôle de l'émetteur	6.4.2	418-423
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6.6.4	430-431
19.	Opérations avec des apparentés	5.4.6 (Notes 4.5.3.4 et 5.5), 5.7 et 3.2.11 5.4.6 (Notes 4.5.3.4 et 5.5), 5.7 et 6.6.6 du DDR 2016 5.4.6 (Notes 4.5.3.4 et 5.5), 5.7 et 6.6.6 du DDR 2015	317 ; 330 ; 409-410 ; 139-141
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 2016 5.4 du DDR 2015	286-380
20.2	Informations financières pro forma	N/A	
20.3	États financiers	5.6 5.6 du DDR 2016 5.6 du DDR 2015	383-408
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 2016 5.4.7 et 5.6.5 du DDR 2015	377-380 ; 405-408
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	5.7 et 5.6.5 5.7 et 2.4 du DDR 2016 5.7 et 2.4 du DDR 2015	409-410 ; 405-408
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	31/12/2017	
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	434
20.7.1	Montant des dividendes	6.3	417
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1.2, 5.4.6 (Notes 4.6.2 et 7)	82-83 ; 318-319 ; 340-342
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.2	284

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	363-364 ; 418-423 ; 428
21.1.2	Actions non représentatives du capital	6.6.3	430
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	6.5.2	425-426
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.6.2	428-430
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	3.2.12	140-141
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	6.6.4	430-431
21.1.7	Historique du capital social	6.6.1	428
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	7.1.5	434
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	96-120 ; 120-135
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	434-435 ; 435
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	7.1.12	435
21.2.5	Description des conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires sont convoquées	7.1.10	435
21.2.6	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	3.2.11	139
21.2.7	Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	6.6.4	430
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	435
22.	Contrats importants	7.3	438-439
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	7.4	439
25.	Informations sur les participations	1.3, 5.4.6 (Notes 2.2, 4.5.3 et 13), 5.6.4 (Note 12) et 7.2	41-42 ; 298-305 ; 314-317 ; 369-371 ; 403 ; 436-437

8.1.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

	Rapport financier annuel	Chapitres/Sections	Pages
1.	Comptes annuels	5.6	383-408
2.	Comptes consolidés	5.4	286-376
3.	Rapport de gestion (Code monétaire et financier)		
	Article L. 225-100-1 du Code de commerce :		
	■ Analyse de l'évolution des affaires	5.1.1 et 5.1.3	272-275 ; 278-279
	■ Analyse des résultats	5.1.2, 5.1.3 et 5.5	276-277 ; 278-279 ; 381-382
	■ Analyse de la situation financière	5.1.4	279-283
	■ Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	4.1.4, 4.7 et 5.1	175 ; 263-266 ; 272-283
	■ Principaux risques et incertitudes	2.1	72-85
	■ Risque financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la société	2.1.1, 4.1.3	78 ; 172-173
	■ Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	2.3	86-92
	■ Objectifs, politique de couverture et exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.1.1, 2.1.3, 5.4.6 (Notes 4.2, 5.3 et 8.1), 6.5.2	79 ; 84-85 ; 310 ; 325-327 ; 342-360 ; 425-426
	Article L. 225-211 du Code de commerce :		
	■ Rachats par la Société de ses propres actions	6.5	425-427
4.	Attestation du responsable du Rapport financier annuel	7.6.2	441
5.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.6.5	405-408
6.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.4.7	377-380
7.	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce	3	93-142
8.	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport sur le Gouvernement d'entreprise	5.6.5	405-408

8.1.3 Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Rapport de gestion	Chapitres/Sections	Pages
Compte-rendu d'activité		
1. Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	5.5	381
2. Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	5.1	272-283
3. Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	4.1.4, 4.7, 5.1	175 ; 263-266 ; 272-283
4. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	5.1	272-283
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	284
6. Évolution et perspectives d'avenir	5.3	285
7. Activités en matière de Recherche et de Développement	4.2	181-197
8. Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la société	5.5	381-382
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)	292-295 ; 387
10. Description des principaux risques et incertitudes	2.1	72
11. Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la société	2.1	78
12. Informations sur les installations classées en catégorie Seveso seuil haut	N/A	
13. Objectifs, politique de couverture et exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.1.1, 2.1.3, 5.4.6 (Notes 4.2, 5.3 et 8.1), 6.5.2	79 ; 84-85 ; 310 ; 325-327 ; 342-360 ; 425-426
14. Indications sur l'utilisation des instruments financiers	5.4.6 (Notes 8.1, 8.2)	342-360
15. Investissements au cours des trois derniers exercices	5.1.4	282
16. 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 (Note 2.2)	282 ; 298-305
17. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.3	86-92
18. Plan de vigilance	4.1.4	176
Responsabilité sociale d'entreprise		
19. Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	4	167-270
20. Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	4.7	263-266
Actionnariat et capital		
21. Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	6.4 et 6.6.1	417-424 ; 428
22. État de la participation des salariés au capital social	6.4.5	424
23. Rachat et revente par la Société de ses propres actions	6.5	425-427
24. Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	5.4.6 (Note 13), 5.6.4 (Note 12)	369-376 ; 403
25. Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	
26. Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	6.3	417
Autres informations		
27. Dépenses somptuaires	5.5	381-382
28. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.8.1	411
29. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2.1.2	80
30. Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	3.2.5, 3.3.4 et 6.6.2	137 ; 165 ; 428
31. Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	3.2.5, 3.3.4 et 6.6.2	137 ; 165 ; 428
32. Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	3.3.1 et 3.3.3	142-161 ; 163-165
33. Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	6.4.4	424
34. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce	3	93-142

Déclaration « Safe Harbor »

Les déclarations contenues dans ce document, qui ne sont pas des faits historiques, constituent 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, 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 gains de productivité 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 Document de référence, 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 risques » du présent Document de référence.

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. 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 de ce document.

Conception et réalisation : **côtécorp.** Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : Antoine Doyen, Mario Fourmy, Benjamin Hénon, Vladimir Petrochenko, Gérard Uféras,
Wojciech Wandzel, L'œil du Diaph, Thinkstock by Getty Images, Valeo - DR

Valeo

Société anonyme au capital de 239 653 121 euros
552 030 967 RCS Paris
43, rue Bayen – 75848 Paris Cedex 17 – France
Tél. : + 33 (0) 1 40 55 20 20
www.valeo.com

Relations avec les investisseurs institutionnels

Thierry Lacorre

Directeur des Relations Investisseurs

Pour toute demande de rendez-vous :

valeo.corporateaccess.mailbox@valeo.com

Pour toute autre question :

valeo@relations-investisseurs.com

Relations avec les actionnaires individuels

Valeo

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

*Des technologies intelligentes pour des voitures toujours plus intelligentes



Pour retrouver les informations
investisseurs et actionnaires

SMART TECHNOLOGY FOR SMARTER CARS*

