



Document d'enregistrement universel

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



2024

Résumé opérationnel p.4 • Entretien avec Philippe Rabasse p.5 • Notre marché p.6 • Un développement européen p.7 • Notre offre globale et innovante p.8 • Une stratégie de développement p.8 • 2024 en chiffres p.9 • Le modèle d'affaires Aubay p.10 • La gouvernance Aubay p.12

1

Présentation de Aubay

1.1	Aubay, pure player des services du numérique	15
1.2	Notre marché : des clients grands comptes	16
1.3	Un développement européen : être là où nos clients vont RFA	17
1.4	Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT	19
1.5	Une stratégie de développement patrimoniale et durable	21
1.6	Résultats financiers	23
		24

2

Gouvernement d'entreprise **RFA**

2.1	La gouvernance - L'équipe dirigeante	27
2.2	Prévention des conflits d'intérêts	28
2.3	Suivi des conventions « courantes et normales »	30
2.4	Cadre juridique de référence	30
2.5	Préparation et organisation des travaux du Conseil	31
2.6	Rémunération des Membres du Conseil/Dirigeants Mandataires	40
		45

3

Risques et contrôles internes **RFA**

3.1	Procédures de contrôles internes et de gestion des risques	61
3.2	Facteurs de risques	62
3.3	Assurances	64
3.4	Faits exceptionnels et litiges	69
		69

4

Rapport de durabilité 2024 **RFA**

4.1	Informations générales [ESRS 2]	71
4.2	Informations environnementales	72
4.3	Informations sociales	93
4.4	Informations sur la conduite des affaires	108
4.5	Informations sur nos enjeux de durabilité sectoriels	127
4.6	Rapport de certification des informations en matière de durabilité	129
4.7	Annexes	134
		138

5

Rapport d'activité 2024 **RFA**

5.1	Le marché en 2024	145
5.2	Rapport d'activité 2024	146
5.3	Événements significatifs de l'exercice 2024	147
5.4	Informations financières consolidées	148
5.5	Événements importants intervenus depuis la clôture	148
		151

6

Comptes consolidés 2024 **RFA**

6.1	Les comptes consolidés	153
6.2	Annexes des comptes consolidés	154
6.3	Notes d'annexes	158
6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	163
		177

7

Comptes sociaux 2024 **RFA**

7.1	Rapport de gestion	181
7.2	Annexes aux comptes sociaux	182
7.3	Événements postérieurs à la clôture	184
7.4	Tableau des cinq derniers exercices	190
7.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuel	190
7.6	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	191
		195

8

Actionnariat et capital

197

8.1	Renseignements sur le capital RFA	198
8.2	Évolution de l'action Aubay en 2024 RFA	198
8.3	Actionnariat RFA	199
8.4	Franchissements de seuils RFA	200
8.5	Programme de rachat RFA	201
8.6	Autorisations financières au Conseil d'administration au 31 décembre 2024	206
8.7	Modalités particulières de participation à l'Assemblée générale	206
8.8	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA	206
8.9	Participation/intéressement du personnel	207
8.10	Dividendes RFA	207
8.11	Nantissements & garanties sur titres et actifs	207
8.12	Intérêts des dirigeants dans les filiales de Aubay, chez un client ou fournisseur significatif	207

9

Informations supplémentaires

209

9.1	Renseignements généraux	209
9.2	Transactions avec les parties liées	210
9.3	Responsable du Document d'enregistrement universel (DEU) & responsable du contrôle des comptes RFA	212
9.4	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel (DEU)	212
9.5	Responsables du contrôle des comptes RFA	212
9.6	Responsables de l'information	213

10

Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale

215

10.1	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale	215
10.2	Ordre du jour de l'assemblée générale mixte	219
10.3	Projet de résolutions	221
10.4	Tables de concordance	237

Les éléments du **Rapport Financier Annuel** sont identifiés dans ce sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**



Document d'enregistrement universel

INCLUANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL



Le Document d'enregistrement universel
peut être consulté et téléchargé sur le site
www.aubay.com



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 10 avril 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Résumé opérationnel

Aubay, *pure player* des services du numérique

Depuis sa création en 1998, **Aubay** s'est imposée comme un acteur incontournable des services numériques en Europe. Forte d'une vision ambitieuse de l'innovation et de la transformation digitale, notre entreprise accompagne les grands comptes dans la conception et la mise en œuvre de projets à forte valeur ajoutée.

Avec **7 483 experts répartis dans sept pays européens**, nous avons construit un modèle fondé sur l'excellence humaine et la diversité des compétences. Notre engagement : attirer et fidéliser les meilleurs talents en proposant des défis technologiques stimulants et un environnement propice à l'épanouissement professionnel.

Chez **Aubay**, nos collaborateurs sont notre véritable richesse. Issus de formations supérieures et reconnus pour leur expertise, ils bénéficient d'un accompagnement personnalisé et d'un management de proximité. Ce cadre favorise leur développement personnel et professionnel tout en garantissant des solutions innovantes et adaptées aux enjeux de nos clients.

Avec un engagement constant en faveur de l'innovation et de la qualité, Aubay se distingue comme un partenaire de confiance dans un monde numérique en constante évolution.

En 2024, près de 1 600 **nouveaux talents** ont rejoint notre groupe

7 483

Talents en Europe
Effectif groupe au 31.12.2024

540,3 M€

de **CA groupe**
en 2024

+ 1,2 %

de **croissance**
organique

9,2 %

de **marge**
opérationnelle
d'activité

« En tout état de cause, nos actionnaires peuvent être convaincus que nous ferons tout ce qui est possible pour délivrer la meilleure performance. »

ENTRETIEN AVEC

Philippe Rabasse

Directeur général du groupe Aubay



Quel est le bilan de l'exercice 2024 ?

Je veux avant tout souligner l'élément qui à mes yeux est primordial : nous avons atteint tous les engagements que nous avons pris devant nos actionnaires en début d'année.

En effet, nous sommes en croissance organique de +1,2%, tandis que nos concurrents sont majoritairement en décroissance. Notre marge opérationnelle d'activité s'est améliorée de 50 bp à 9,2% et notre niveau de trésorerie nette dépasse les attentes à plus de 112 millions d'euros, le tout en versant 44% de notre résultat net en dividendes et en ayant procédé à plus de 10 millions d'euros de rachat d'actions.

Cette performance d'ensemble est remarquable lorsqu'on la replace dans le contexte macro-économique

particulièrement dégradé que nous avons dû affronter. Elle est le résultat des trois forces sur lesquelles nous travaillons depuis longtemps : un positionnement pertinent en termes d'offres, la confiance de nos grands clients et l'engagement de tous les collaborateurs.

Après le redressement désormais réussi et ancré de nos opérations en Italie, notre société est en parfait état de marche sur chacun des territoires où nous opérons. Nous sommes désormais prêts et, à vrai dire, très impatients de profiter d'une embellie de marché pour reprendre une croissance organique normative entre 5% et 7%.

Tout ceci me rend serein et très optimiste pour le futur.

Comment se présente 2025 ?

L'année 2025 commence comme 2024 s'est terminée, dans une forme de prolongement.

Sur le plan économique tout d'abord, nous ne voyons ni amélioration, ni dégradation. Notre hypothèse de travail s'appuie sur une stabilité de la demande de nos clients, quand bien même le secteur bancaire, qui est le plus important pour Aubay, semble donner des signes de reprise sous l'effet de l'amélioration sensible des comptes de résultats des banques européennes.

Nos objectifs de 2024 seront donc reconduits en 2025 : croissance entre

0% et 3% et marge opérationnelle d'activité entre 8,5% et 9,5%. Je veux souligner que, si on intègre d'une part la baisse de nos effectifs et d'autre part un effet calendaire défavorable, atteindre cette cible serait déjà une belle performance.

Pouvons-nous faire mieux ? Bien sûr, mais pour cela il sera nécessaire que l'environnement s'améliore dès le début du second semestre, ce qui est loin d'être certain dans le climat actuel.

En tout état de cause, nos actionnaires peuvent être convaincus que nous ferons tout ce qui est possible pour délivrer la meilleure performance.

Quels sont les sujets à traiter pour le moyen terme ?

Compte tenu de l'excellente de santé du groupe à ce jour, nous n'avons qu'un sujet majeur à traiter dans les trimestres qui s'annoncent : l'accélération de la croissance de notre société grâce à la reprise de notre croissance externe.

Notre objectif prioritaire dans ce domaine est d'élargir notre portefeuille de grands clients sur les pays où nous sommes installés à ce jour, sans toutefois dénaturer notre positionnement et notre offre.

Étant donné que nous examinons de plus en plus de dossiers, je me plais à penser que, sur ce sujet également, nous pouvons être optimistes.

Notre marché

des clients grands comptes



À titre d'exemple, voici la liste
des **15 premiers** clients qui représentent
56 % du chiffre d'affaires



Depuis sa création, Aubay a fait le choix d'intervenir exclusivement pour des clients grands comptes, en raison de leur capacité à investir massivement et de façon récurrente dans leurs systèmes d'information, qui constituent désormais clairement le cœur de leurs organisations, la clef de leur efficacité.

Pour ces acteurs grands comptes, l'innovation est un impératif de survie. Pour nos collaborateurs, cet environnement d'intervention assure à notre entreprise une diversité de missions, que ce soit en termes de technologies déployées ou d'environnements métiers, irremplaçable et stratégique pour l'intérêt de nos collaborateurs.

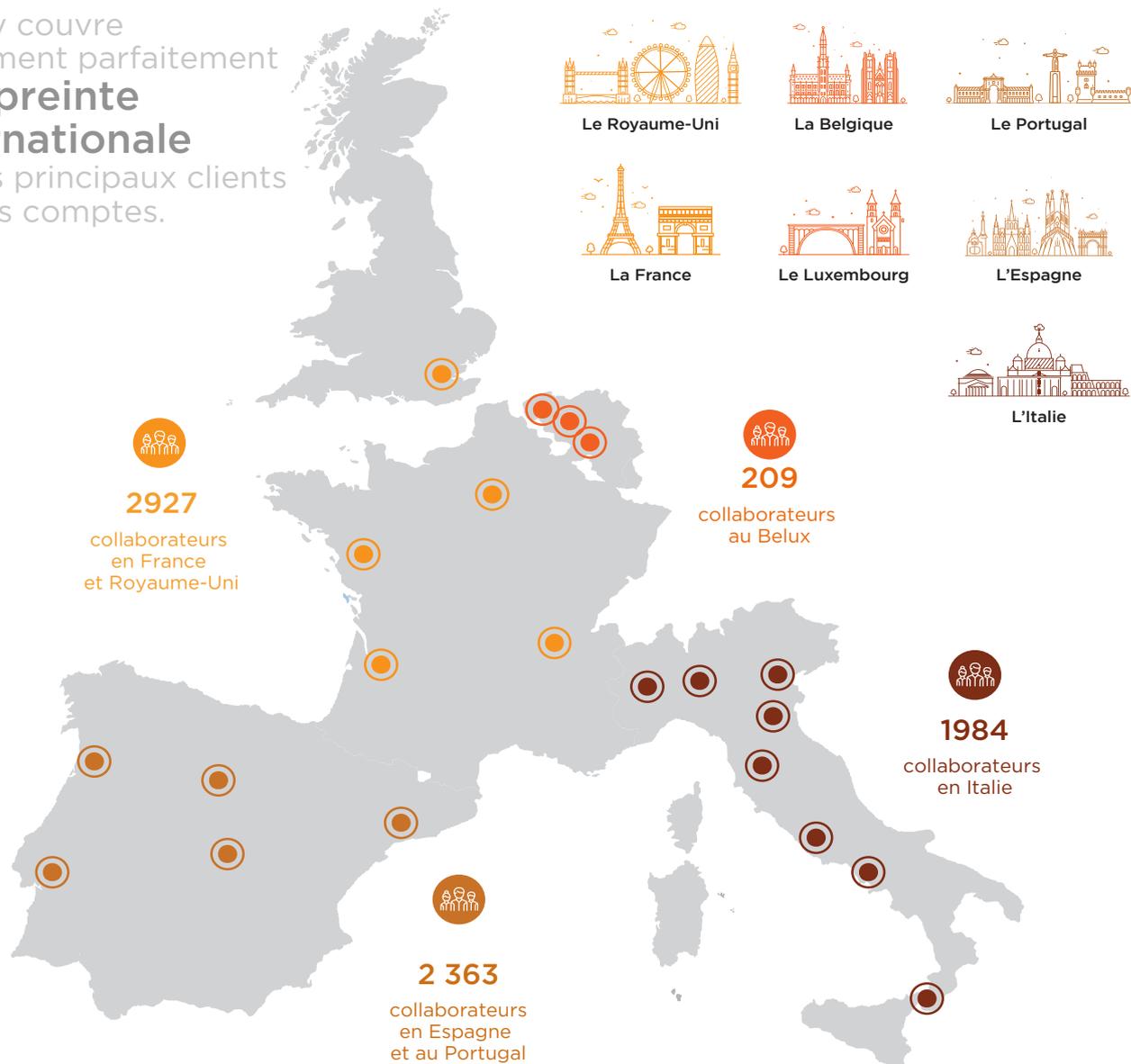
Aubay dispose aujourd'hui d'un panel unique de référencements auprès de ses clients grands comptes, et bénéficie d'un positionnement fort chez chacun d'entre eux. La majorité de ses clients est historique et fait confiance à Aubay depuis maintenant 25 ans.

Un développement européen :

être là où nos clients sont

Aubay est présent, et s'est développé dès son origine, sur le territoire européen avec un objectif de proximité : **être au plus près de ses clients.**

Aubay couvre quasiment parfaitement **l'empreinte internationale** de ses principaux clients grands comptes.



Aubay bénéficie aujourd'hui d'une forte présence européenne avec une implantation comptant 21 bureaux répartis dans 7 pays : La France, l'Italie, l'Espagne, le Portugal, le Luxembourg, la Belgique et le Royaume-Uni.

Le choix des pays d'intervention est dicté par un constat simple et pragmatique : être là où nos clients grands comptes sont et vont, pour les accompagner dans leur expansion géographique.

7
pays

21
bureaux

Notre offre globale et innovante

la transformation digitale et l'industrialisation des SI

Les évolutions technologiques ont conduit tous les acteurs du marché à transformer leurs modèles, et encore plus aujourd'hui avec la situation économique que nous connaissons. Avec l'avènement du digital, nous sommes entrés dans une nouvelle ère riche de perspectives et d'opportunités.

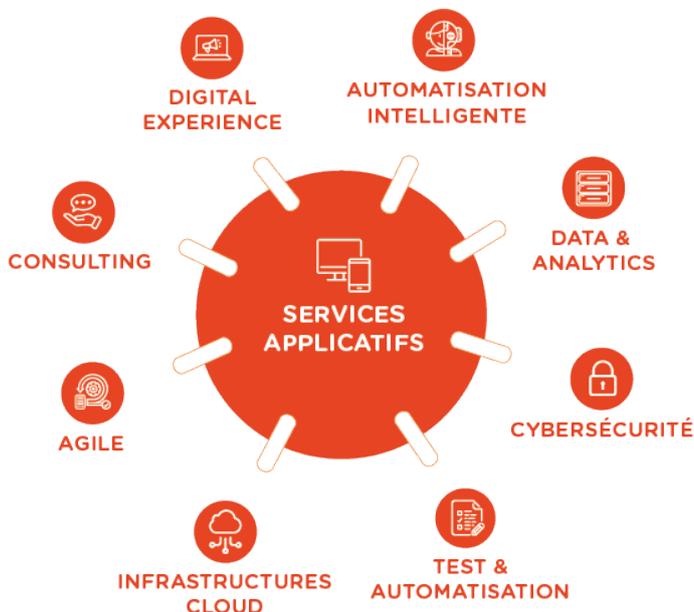
C'est dans ce contexte que de nombreux clients ont fait le choix de faire confiance à Aubay pour les accompagner dans cette évolution.

Aubay est reconnu comme l'un des acteurs européens incontournables du conseil, de la transformation digitale et de l'industrialisation IT.

Aubay appuie son développement sur la qualité de ses prestations en maintenant un haut niveau d'expertise et d'engagement de ses consultants, en veillant à délivrer des projets avec le niveau de performance attendu par les clients. Les clients et les consultants se trouvent ainsi au centre de la stratégie.

Nos terrains d'excellence

Experts des services applicatifs, nous accompagnons nos clients sur l'ensemble du cycle de vie de leurs applications critiques, de la conception à l'optimisation, en garantissant performance, sécurité et innovation.



Nous opérons sur des marchés à forte valeur ajoutée



Une stratégie de développement patrimoniale et durable

Ambition et prudence définissent notre stratégie de développement. Aubay cherche depuis sa création à tirer le meilleur parti du contexte économique pour assurer un important niveau de croissance organique.

À la recherche de « boosters » de croissance, et profitant de sa rentabilité élevée, Aubay a toujours su saisir les opportunités d'accélération de son développement par le biais d'acquisitions ciblées. Ces opérations lui ont permis soit d'enrichir son offre d'expertises pointues qu'elle souhaitait

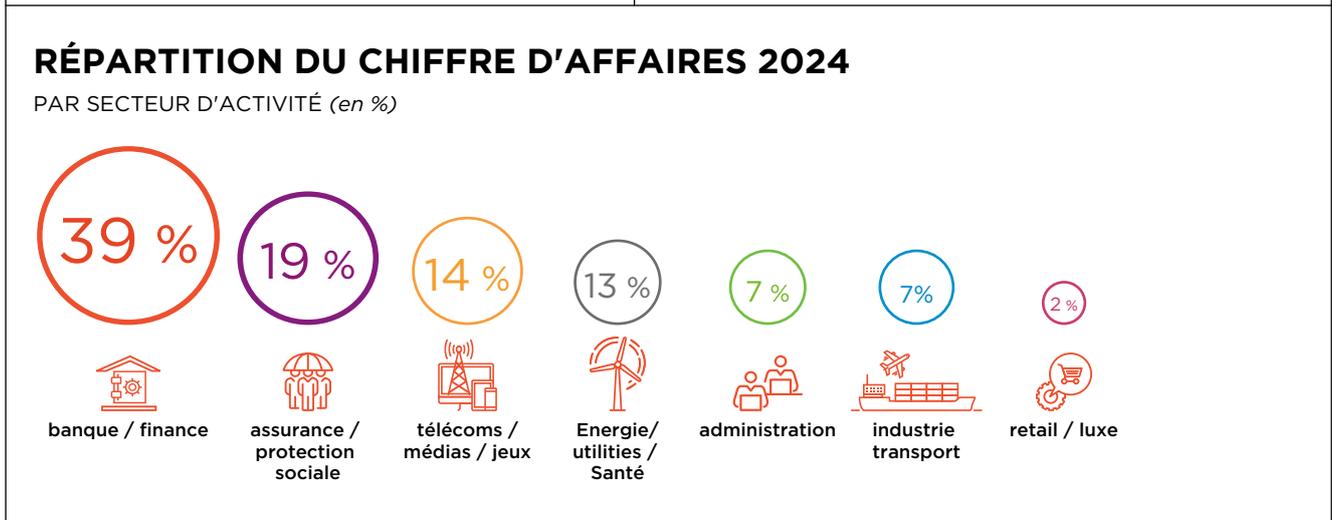
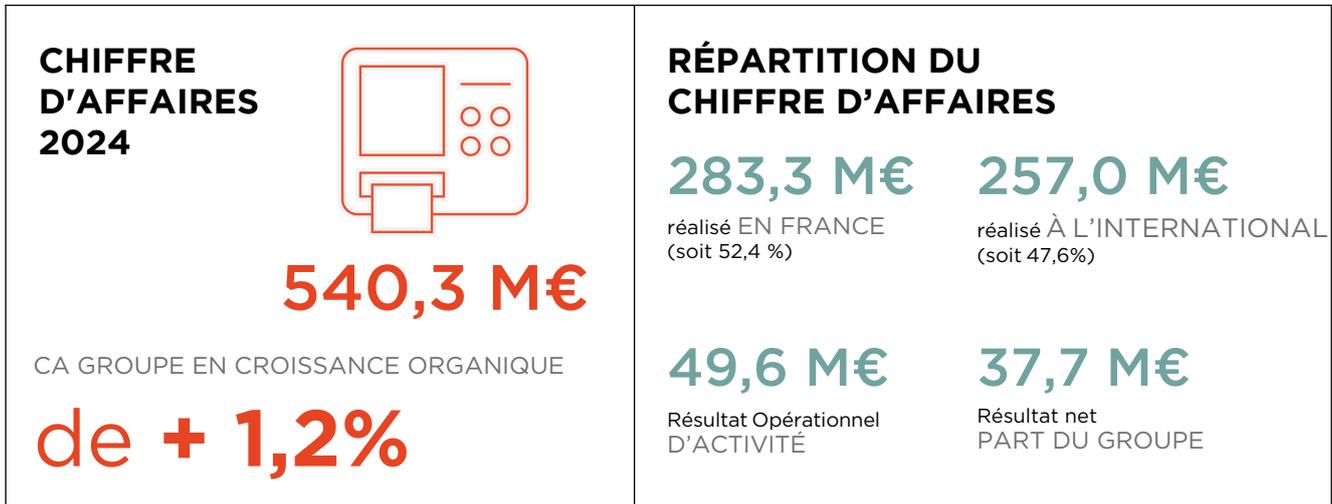
développer, soit d'acquérir de nouveaux clients ou de renforcer des positions préexistantes.

Depuis sa création, Aubay a réalisé 30 rachats de sociétés, qui ont toutes rejoint le projet d'entreprise Aubay. Elles en ont adopté l'identité, le nom et ont adhéré à ses valeurs, en particulier d'**ambition** pour faire toujours plus et mieux, mais également de **prudence**, pour ne pas céder aux modes éphémères, et assurer toutes les parties prenantes de la pérennité du projet.

Ses associés fondateurs ont toujours nourri le souhait que ce projet s'inscrive dans une échelle de temps les dépassant. Une entreprise rentable, au bilan équilibré, offrant à l'ensemble de ses collaborateurs un outil de travail sur le long terme, à ses clients un partenaire fiable dans la durée, et à ses actionnaires un actif de qualité délivrant un rendement raisonnable et une croissance significative.

2024 en chiffres

Résultats Financiers



Résultats Extra-Financiers

Energie renouvelable : 65 % des sites Aubay sont alimentés en électricité renouvelable en 2024 Variation de la consommation d'électricité en kWh/m ² : - 27 % en 2024 par rapport à 2018 Variation de la consommation de papier en feuilles/collaborateur : - 76 % en 2024 par rapport à 2018	Part des femmes dans les effectifs : 38 % de femmes au niveau des postes de Direction en 2024 34 % de femmes assumant des responsabilités de management en 2024 Dépenses de formation (en % masse salariale): 0,67 %	Engagement pour des pratiques éthiques : Plus de 90 % des effectifs formés au RGPD à fin 2024 Plus de 90 % des effectifs "sensibles" formés à l'anti-corruption à fin 2024
---	--	---

Le modèle d'affaires Aubay

LES TENDANCES DU MARCHÉ 2025

Le secteur numérique français, moteur essentiel de l'économie nationale, fait face à une période de transition marquée par des incertitudes économiques et politiques. Une croissance de +4,1% est prévue pour le marché numérique en **2025**, sans rebond significatif à court terme.

L'IA générative : un potentiel révolutionnaire entravé par des freins à lever. Si l'IA Gen s'impose comme un moteur d'innovation et d'efficacité, son adoption se heurte à plusieurs freins : valeur ajoutée, réglementation, pénurie de talents...

5 principaux leviers de croissance qui stimulent la croissance dans un climat incertain : le Cloud, la Sécurité, le Big Data, les services IA, les services numérique responsable.

Source : Numeum - Bilan 2024 et perspectives 2025 du secteur numérique

NOS RESSOURCES / NOTRE CAPITAL



CAPITAL HUMAIN :

- 7 483 collaborateurs groupe dont sous-traitants (périmètre financier);
- Haut niveau de qualification ;
- CDS locaux / ressources locales ;
- Proximité avec nos clients, exclusivement européen.



CAPITAL INTELLECTUEL :

- Formations métiers et technologies IT ;
- Une cellule expertise ;
- Une cellule innovation faisant intervenir une centaine de collaborateurs en France.



CAPITAL SOCIÉTAL :

- Accompagnement des jeunes talents avec le recrutement d'une centaine de stagiaires et alternants ;
- Partenariats avec les écoles - 19 forums en 2024 en France ;
- Partenaires associés à nos initiatives sociétales en matière de développement durable.



CAPITAL FINANCIER :

- 43,51% du capital détenu par les managers ;
- Un actionariat stable ;
- Les membres de la Direction sont les membres fondateurs du groupe, toujours en activité.



CAPITAL ENVIRONNEMENTAL :

- La mesure et la réduction de nos consommations de ressources naturelles et notre empreinte carbone ;
- 70 feuilles de papier A4 consommées par collaborateur ; 59 kWh d'électricité consommés par m² ;
- 3 136 tCO₂e émises par les déplacements de nos collaborateurs.

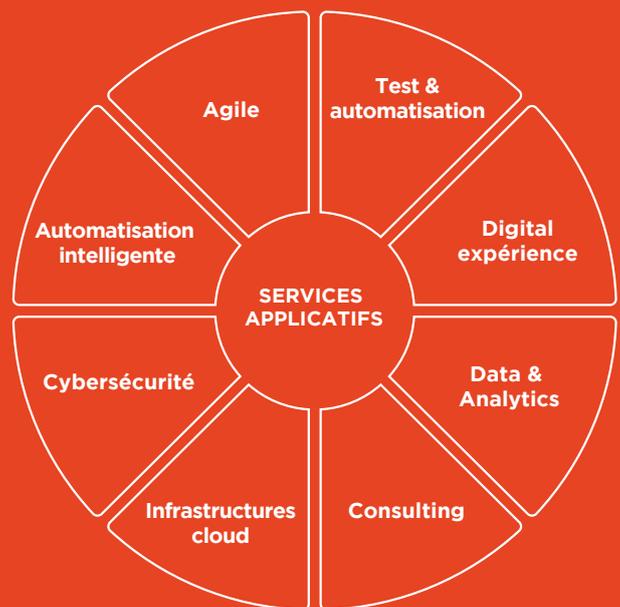
NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Une forte implantation en Europe avec 21 bureaux répartis dans 7 pays. 52,4 % CA en France et 47,6 % CA dans les autres pays.

Nous sommes présents sur tous les marchés, principalement auprès des grandes banques et principaux assureurs, représentant environ 58 % du CA en Europe.

Nos expertises niveau groupe :

| ACTEUR RÉFÉRENT DES SERVICES APPLICATIFS |



NOTRE STRATÉGIE

Expertise et proximité

Notre vision à moyen long terme :

Une culture de la croissance du CA équilibrée entre

CROISSANCE **ORGANIQUE**

5 % à 7 %
Taux normatif

CROISSANCE **EXTERNE**

30 Acquisitions
depuis la création

12 objectifs RSE à moyen et long terme.

Notre mission : accompagner nos clients grands comptes dans leur transformation digitale, du conseil à l'industrialisation des SI

- **Ralentissement des recrutements : un indicateur clé de la décélération de la croissance.** Le secteur connaît un net ralentissement des recrutements au second semestre 2024 comparé à la même période de l'année précédente. Il existe donc un changement de paradigme : le 1er frein à la croissance du secteur n'est plus la capacité à acquérir de nouveaux talents, mais bien à identifier les opportunités d'affaires sur le marché.

POSITIONNEMENT DU GROUPE AUBAY

- Aubay se positionne sur le marché en tant que spécialiste des services applicatifs, intervenant auprès de clients grands comptes. Le groupe se différencie par sa connaissance approfondie des secteurs de la banque et l'assurance et par son service de proximité.

Répartition de la valeur vers les parties prenantes

Aubay fait le choix d'une croissance régulière et équilibrée depuis sa création en 1998. Ce qui se traduit en 2024 par les contributions financières suivantes auprès de ses parties prenantes :



NOS CRÉATIONS DE VALEURS



CAPITAL HUMAIN :

- 1 600 embauches (périmètre financier) ;
- AubayCare : 2,3 % d'emplois RQTH dans le groupe, avec un objectif de 3,5 % en 2025 en France ;
- Note ChooseMyCompany : 4,11/5 ;
- Note Glassdoor : 3,5/5 .



CAPITAL INTELLECTUEL :

- 4 239 collaborateurs formés et 223 certifications obtenues ;
- Multiplication des projets d'innovation avec 663 948 heures passées sur des projets Innovation en 2024.



CAPITAL SOCIÉTAL :

- 86,2% des stagiaires en France ont accepté la proposition d'embauche à l'issue de leur stage ;
- Labellisation Happy Trainees 2024 ;
- Des services sur-mesure pour nos clients ;
- Mise en place d'une Charte d'achats responsables ;
- Application de notre politique anti-corruption ;
- Mécénat de compétences auprès d'associations.



CAPITAL FINANCIER :

- CA : 540,3 M€ 2024 ;
- ROA : 49,6 M€ 2024 ;
- RN : 37,7 M€ 2024 ;
- Cash Flow d'exploitation
 - Capitaux propres
 - Performance boursière.



CAPITAL ENVIRONNEMENTAL :

- Labellisation Numérique Responsable ;
- Réduction de notre Bilan Carbone de 17% entre 2022 et 2024 ;
- Baisse de nos émissions de gaz à effet de serre et validation de nos objectifs de réduction par le référentiel SBTi ;
- Note CDP : B-

Reconnaisances de nos performances RSE



La gouvernance Aubay

Le Conseil d'administration

Quelques chiffres :



6

membres



6

réunions
en 2024

97,2%

de taux
de présence

Parité H/F



60 %

d'hommes



40 %

de femmes



33 %

d'indépendants

Le Comité d'audit

Ses attributions

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à :

- › l'élaboration et l'examen des comptes sociaux et consolidés ;
- › l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux comptes ;
- › l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- › l'information du Conseil.



6

réunions
en 2024

94,5 %

de taux
de présence

Les Comités RSE



Leurs compositions

Comité RSE stratégique

- › Philippe Rabasse, Directeur général groupe (membre du Conseil d'administration)
- › Vincent Gauthier, Directeur juridique groupe (membre du Conseil d'administration)
- › David Fuks, Directeur financier groupe
- › Philippe Cornette, Directeur général France
- › Service RSE

Comité RSE opérationnel

- › Pour la France : la DRH, les membres de l'équipe Service Généraux, la Responsable de la cellule Request, la Directrice juridique, le RSSI, le Responsable Qualité, le DSI et la Directrice communication
- › Pour les filiales : correspondants RSE
- › Service RSE

Leurs rôles

Définir la stratégie RSE, coordonner les initiatives RSE et déployer la feuille de route RSE au niveau du groupe.

Le Comité éthique

Sa composition



Philippe Rabasse

Directeur général
Aubay



David Fuks

Directeur général délégué
Directeur financier



**Responsables
Opérationnels**



Vincent Gauthier

Directeur général délégué
Directeur aux affaires
juridiques

Présentation des membres du Conseil d'administration



Les administrateurs offrent un panel varié de métiers et expériences, par leurs horizons professionnels et les formations académiques qu'ils représentent, complémentaires dans le fonctionnement d'un conseil d'une société à l'ADN « familial » et technologique.

Christian Aubert

Président du Conseil
d'administration

Fondateur

Diplômé de l'ESIEA

- › Consultant puis fondateur de sa première entreprise dans l'environnement informatique et télécoms en 1972, Marben
- › Introduction en Bourse de Marben en 1987
- › Créateur de la société Aurifère Auplata cotée en Bourse en 2002 et cédée en 2007

Hélène Van Heems

Administratrice indépendante

Diplômée de l'Institut
d'Etudes Politiques

- › Consultante communication
- › DG chez Bureau Bleu agence de communication d'influence créée en 2004 jusqu'en novembre 2020
- › Accompagnatrice des dirigeants de PME et ETI dans de nombreux secteurs
- › En 2016, elle dirige l'événementiel et la communication du réseau de 8 600 dirigeants dans 36 pays chez l'APM

Indépendant

Philippe Rabasse

Administrateur
et Directeur général

Fondateur

Diplômé de l'ENSIMAG

- › Consultant chez Marben puis DG d'une filiale de ce groupe
- › DG Aubay dès sa création puis actionnaire de référence quelques années plus tard

Clara Audry

Administratrice indépendante

Diplômée d'Audencia Nantes

- › Débute dans le Private Equity chez Nextstage
- › Intègre Onefinestay et en développe les activités françaises jusqu'à la cession à Accor
- › Rejoint Jolt Capital après un passage chez Caphorn pour se concentrer sur les investissements dans des sociétés de croissance Deeptech européennes

Indépendant

Vincent Gauthier

Administrateur
et Directeur général délégué

Fondateur

Formation Universitaire
3^e cycle en droit des affaires

- › Intègre le projet Aubay dès sa toute première étape, en 1997 et accompagne son développement
- › Prend en charge les 30 opérations de croissance réalisées depuis son origine

Patrice Ferrari

Administrateur désigné
par les salariés

Formation universitaire et titulaire d'un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en Intelligence Artificielle

- › Consultant puis ingénieur d'Affaires chez Sys-com devenue Aedian
- › Rejoint Aubay lors de l'acquisition de Aedian en 2013
- › Responsable de l'offre Assurance chez Aubay

Représentant des salariés

1

Présentation de Aubay

1.1 Aubay, pure player des services du numérique	16	1.4 Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT <small>RFA</small>	21
1.1.1 Une population d'ingénieurs	16	1.4.1 Une offre globale et innovante	21
1.1.2 Les valeurs Aubay – ADN de l'entreprise	17	1.4.2 Modes d'intervention	22
1.2 Notre marché : des clients grands comptes	17	1.5 Une stratégie de développement patrimoniale et durable	23
1.3 Un développement européen : être là où nos clients vont	19	3.1.1 Des différenciateurs forts : qualité et proximité	23
		1.6 Résultats financiers	24

1.1. AUBAY, PURE PLAYER DES SERVICES DU NUMÉRIQUE

Aubay est une entreprise française des services du numérique (ESN) fondée par Christian Aubert en 1998, qui est, à l'heure actuelle, présente sur le territoire européen. Le Directeur général est Philippe Rabasse depuis le 24 mars 2004. Aubay a réalisé un chiffre d'affaires de 540,3 M€ en 2024, dont 283,3 M€ en France, avec une croissance organique de + 1,2 %.

Pure player des services du numérique, Aubay se définit comme une entreprise pérenne et innovante. Depuis plus de 25 ans, la société Aubay s'est développée sur le marché de l'IT et a intégré la liste restreinte des entreprises de référence du secteur. Capable de prendre en charge le besoin de son client de la conception de ses outils applicatifs au développement puis aux tests de pré-production et enfin à la mise en exploitation des outils ainsi créés, Aubay accompagne de bout en bout la transformation digitale et l'industrialisation des systèmes d'information de ses clients.

Pour cela, Aubay a fait le choix du qualitatif sur le quantitatif dans un contexte où vitesse et précipitation, efficacité et standardisation, sont trop souvent confondues. Nous sommes persuadés qu'après une époque de course au court-termisme et au low-cost standard, s'ouvre aujourd'hui l'époque du durable et du sur-mesure.

Aubay se positionne en tant que partenaire de la transformation numérique de ses clients avec le choix délibéré et clair d'intervenir à la fois sur le Conseil métier ou technologique ainsi que sur tout le cycle de vie des applications. En d'autres termes, Aubay se positionne tout à tour comme fournisseur d'innovations, accélérateur de l'industrialisation de l'IT, fournisseur de savoir-faire, coach Agile, concepteur de solutions dans le Digital, fournisseur de compétences et d'expertises.

Il est important de souligner que Aubay ne pratique pas la revente de matériels ou de licences, n'est pas un éditeur de software ni un intégrateur de progiciels applicatifs du marché et n'opère pas les systèmes informatiques de ses clients.

1.1.1. Une population d'ingénieurs

Socle de ce savoir-faire, Aubay compte près de 7500 collaborateurs à travers l'Europe, sous-traitants inclus, dont environ 92 % sont des consultants productifs qui exercent des missions.

En France, Aubay compte 2893 collaborateurs recrutés par une équipe de professionnels dédiée qui a pour objectif de repérer de nouveaux talents et de sélectionner les meilleurs profils experts dans leurs domaines respectifs.

Aubay applique un soin particulier dans la sélection des consultants en termes de compétences, avec l'objectif sous-jacent de délivrer la meilleure qualité de service possible. La majorité d'entre eux est diplômée d'une école d'ingénieurs ou d'une grande université.

Aubay est une société très impliquée dans sa politique RSE et met en place de nombreuses actions afin de fournir un cadre de travail optimal tant pour ses clients que ses collaborateurs, mais également pour l'environnement.

Aubay fait converger la maîtrise technique, les compétences et le facteur humain pour assurer un accompagnement d'une qualité totale à tous ses clients.

Aubay est un projet technologique partagé par une équipe experte et soudée, qui développe son expertise en Europe dans une logique ambitieuse et patrimoniale. En effet, depuis maintenant vingt-cinq ans, Aubay conjugue une exigence forte de rentabilité et de croissance organique avec une pratique ambitieuse mais mesurée en termes de croissance externe.

Aubay met toute son énergie à créer au quotidien une relation d'efficacité et de proximité engagée avec ses clients et ses collaborateurs.

À la différence de nombreux de ses concurrents, Aubay a choisi de définir une organisation compacte et homogène. Compacte car l'objectif est toujours de tendre vers une et une seule structure juridique par pays, homogène car l'organisation administrative et opérationnelle est la même sur chaque pays d'intervention, ceci afin de gagner en efficacité. L'organigramme juridique est ainsi extrêmement simple et lisible, certainement l'un des plus simples parmi les sociétés de cette taille.

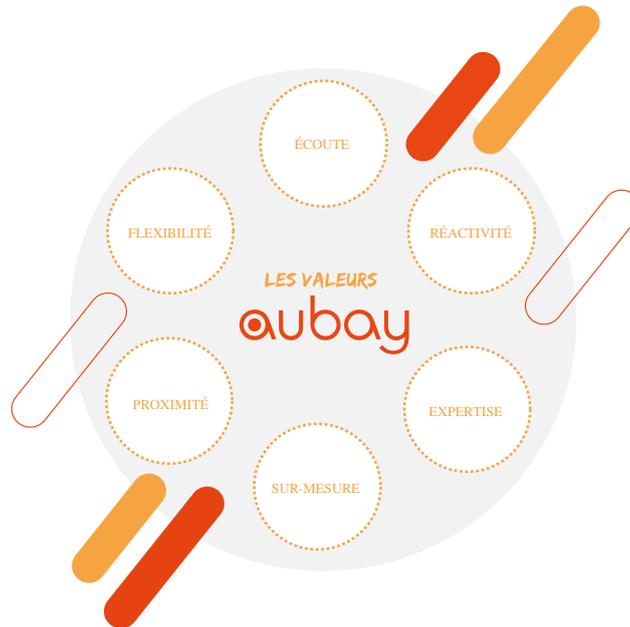
En corollaire, cela signifie que les interventions chez les clients se font sous une marque unique : Aubay.

Aubay est cotée sur Euronext, compartiment B, avec un flottant de 56,49 % et une liquidité importante pour une « valeur moyenne ». La Société est couverte en termes d'analyse par les sociétés Gilbert Dupont, ID Midcap et Société Générale.

Dans le contexte économique actuel, les ressources forment un enjeu majeur. C'est la raison pour laquelle, Aubay porte un effort particulier sur son attractivité afin de recruter les meilleurs profils experts et leur offrir des projets challengeants et novateurs, puis fait en sorte d'assurer un suivi personnalisé et efficace des consultants. L'objectif est d'offrir un espace de progression à chaque personne, le tout dans une atmosphère humaine et conviviale, ce qui reste l'un des marqueurs de Aubay.

Les sous-traitants représentent environ 14 % de l'effectif total, taux stable depuis de nombreuses années.

1.1.2. Les valeurs Aubay – ADN de l’entreprise



Ces six valeurs incarnent les grands principes qui définissent le travail de l’ensemble des collaborateurs Aubay. Ces valeurs sont indissociables les unes des autres et forment l’ADN de Aubay.

1.2. NOTRE MARCHÉ : DES CLIENTS GRANDS COMPTES

En France comme en Europe, Aubay opère sur des marchés à forte valeur ajoutée. En effet, depuis sa création, Aubay a fait le choix de développer son portefeuille de clients, ce qui lui permet, à l’heure actuelle, de disposer de multiples référencements chez un panel de clients grands comptes présents dans divers secteurs d’activité.

Depuis plus de vingt-cinq ans, Aubay a diversifié son portefeuille de clients afin d’étendre son positionnement. Aubay possède des compétences fortes dans les secteurs de la Banque et de l’Assurance, secteurs d’excellence de la Société.

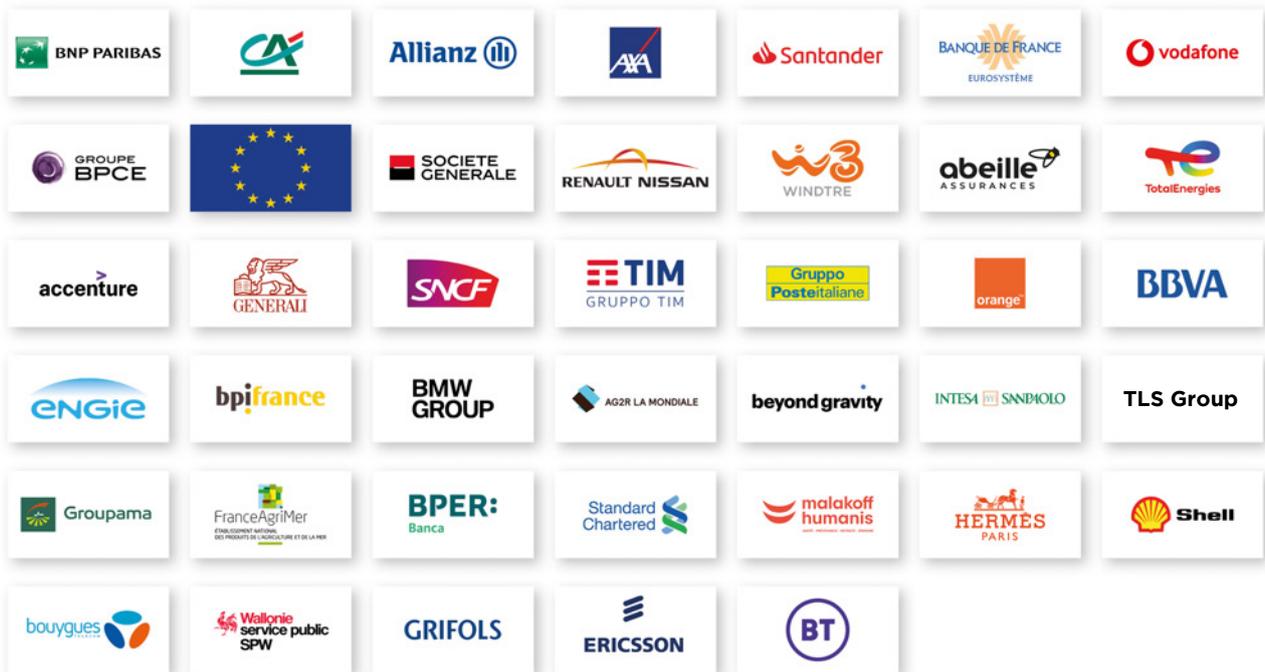
Au fil des exercices, un rééquilibrage progressif s’opère au gré des acquisitions et du gain de nouveaux référencements. L’ambition est d’amplifier ce mouvement, sans délaisser les secteurs d’excellence, en accélérant le développement d’autres secteurs et notamment ceux des Utilities, de l’Énergie et de l’Industrie.

Enfin, par choix, Aubay ne travaille que marginalement pour le secteur public, principalement en Belgique et au Luxembourg pour l’Europe et ses satellites.

Répartition des % du CA selon les secteurs d'activité



Top 40 des clients Aubay



Il est important de souligner que la majorité de nos clients est composée de nombreuses entités. Si l'on prend le groupe BNP PARIBAS, premier client de Aubay, les interventions se font de manière non exhaustive, à la banque de détail en France, chez Sit, chez Personnel finance pour le crédit à la consommation, chez le conservateur de titres BP2S en France et au Portugal, chez l'assureur Cardif, chez Fortis en Belgique, à la BGL au Luxembourg, à la BNL en Italie, chez BNP CIB en France et en Espagne...

1.3. UN DÉVELOPPEMENT EUROPÉEN : ÊTRE LÀ OÙ NOS CLIENTS VONT

Aubay est présent dans 7 pays européens et compte 21 bureaux répartis sur ce territoire.



FRANCE



Philippe CORNETTE
Directeur associé



Christian MEUNIER
Directeur associé

Paris (Siège)

13, rue Louis Pasteur
92100 Boulogne
Billancourt
+33 (0)1 46 10 67 67

Nantes

5, boulevard Vincent
Gâche
44200 Nantes
+33 (0)2 40 35 32 32

Bordeaux

71 rue carle vernet
33800 Bordeaux

Lyon

3 Cours Charlemagne
69002 LYON



BELGIQUE



Christophe ANDRIEUX
Directeur associé

Bruxelles

Boulevard Paepsem,
Paapsemiaan 11B/8
B-1070 Bruxelles
+32 (0)2 609 11 11

Belgrade

Route de Louvain-La-Neuve,
4 boîte 32
B-5001 Belgrade



LUXEMBOURG



Christophe DAVREUX
Directeur associé

Luxembourg

38, Parc d'Activités
L-8308 Capellen
+35 (0)2 299 25 01



ROYAUME-UNI



Rick TOLFREY
Country Manager

Londres

One Canada Square, Level 39,
Canary Wharf,
London E14 5AB
+44 (0)245060180



ITALIE



Paolo RICCARDI
Directeur associé

Bologne

Via Natalino Corazza,
7/6, 40128 Bologne

Milan

Corso Italia 47,
Cap 20122, Milan

Reggio Calabria

Via Graziella, località Feo di Vito,
Cap 89060, Reggio Calabria

Rome

Via Giovanni Paisiello, 39,
Cap 00198, Roma

Turin

Galleria San Federico 16
Scala C, Cap 10121, Torino

Padova

Via Ugo Bassi 60,
Cap 35131, Padova

Parco De' Medici, Viale
Cesare Giulio Viola 19,
Torre C,
Cap 00148, Roma

Acireale (CT)

Via Sclafani 40,
Cap 95024

Naples

Via Giovanni Porzio, 4
Centro Direzionale di Napoli
Isola G/1, Cap, 80143 Naples



PORTUGAL



Joao BEXIGA
Directeur associé

Lisbonne

Headquarters
Edifício Duque de Ávila,
Avenida Duque de Ávila, n° 46 -
7°C, 1050-083 Lisboa
+351 211 928 417

Lisbonne II

Rua Julieta Ferrão, n°10 - 11°,
1600-316 Lisboa

Porto

Avenida da Boavista, n°1180-3°,
4100-113 Porto
+351 220 999 158



ESPAGNE



Gérard LUCENTE
Directeur associé

Madrid

2a pl. Dr. Zamenhof,
36 Dupl. 28027 Madrid
+34 913269270

Valladolid

Pza Marcos Fernandez 2
Oficina C. 47151 Valladolid

Barcelone

C/ Balmes 7, 6°
08010 Barcelona
+34 (0)9 34 45 68 00

En France, l'essentiel du marché se situe en Île-de-France (Paris, La Défense...). Aubay dispose également d'une présence à Nantes, Lyon et Bordeaux. L'objectif est de servir ses clients en toute proximité et ouvrir les opportunités vers de futurs clients industriels.

En Espagne, les bureaux sont implantés à Madrid, Barcelone et Valladolid.

Au Portugal, l'activité se répartit entre Lisbonne et Porto. La croissance est forte, conséquence de l'implantation de grands groupes internationaux et d'un marché local dynamique.

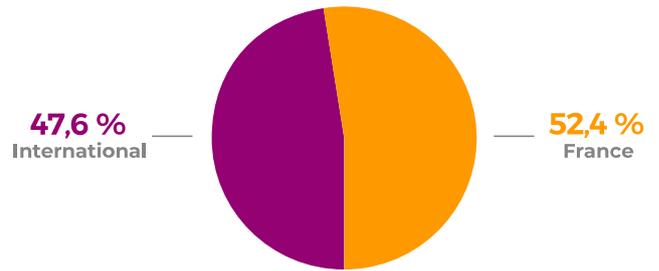
En Italie, Aubay est devenu un acteur majeur sur le marché local avec des implantations à Rome, Milan, Turin, Bologne, Naples, Padova, Acireale ou encore Reggio di Calabre.

Enfin Aubay est présent également en Belgique, à Bruxelles et Belgrade (Belgique), au Luxembourg et en Angleterre, à Londres.

L'objectif de cette implantation européenne est clair : **être présent sur l'ensemble des territoires où sont nos clients afin d'instaurer une réelle proximité commerciale**. Grâce à cette vaste implantation, Aubay couvre l'essentiel des implantations de ses clients grands comptes, à la seule exception d'Allianz, Aubay n'étant pas présent en Allemagne.

Il faut souligner que les interventions dans chaque pays adressent majoritairement des clients locaux ou filiales locales de groupes internationaux. C'est d'ailleurs l'un des points clés dans la décision d'ouvrir un bureau dans un pays, que celui-ci dispose d'un marché local dynamique.

Répartition du chiffre d'affaires France vs International

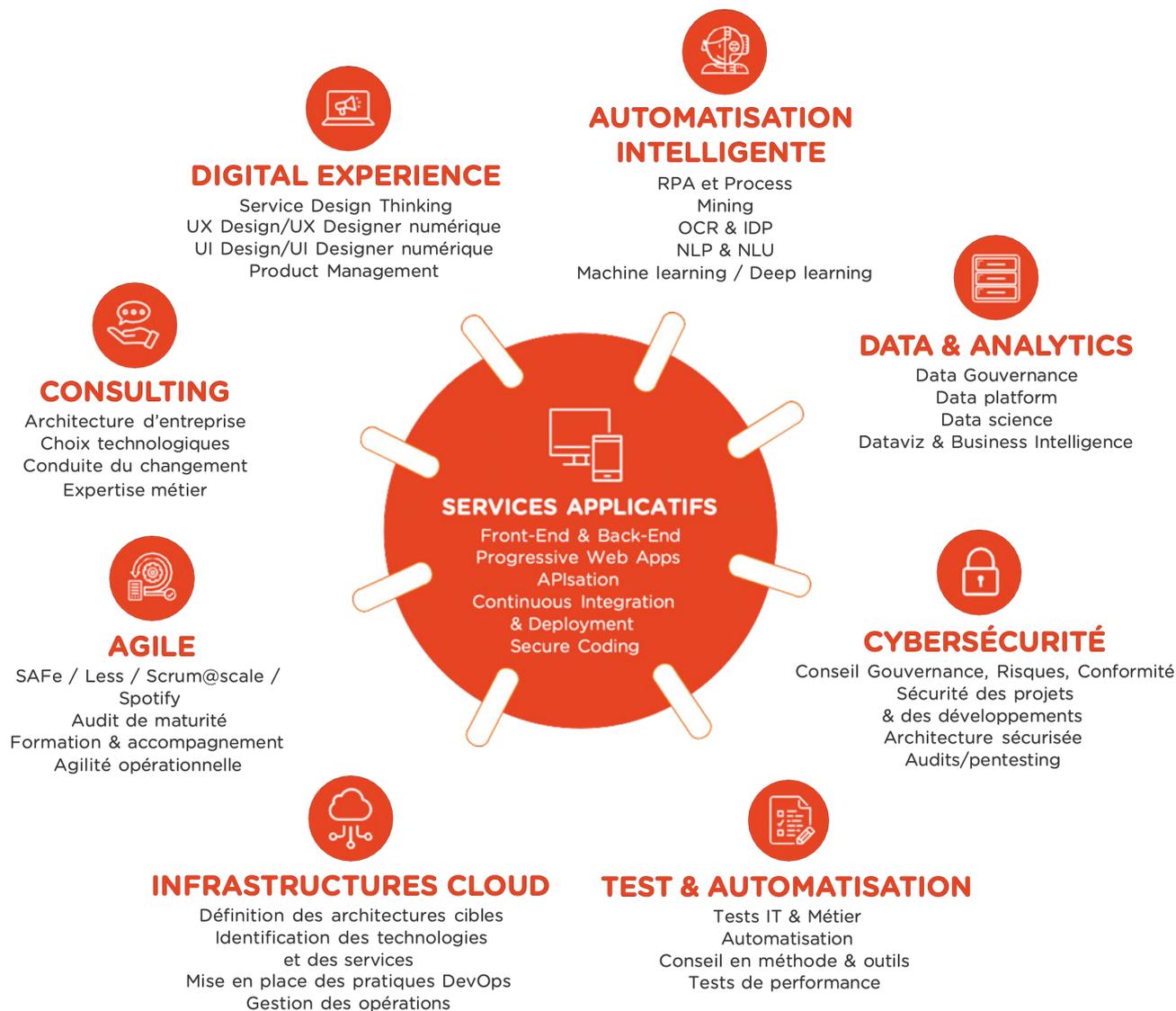


1.4. NOTRE OFFRE : TRANSFORMATION DIGITALE ET INDUSTRIALISATION DE L'IT

1.4.1. Une offre globale et innovante

Aubay accompagne la transformation digitale et l'industrialisation des systèmes d'information de ses clients. Pour ce faire, Aubay, *pure player* des Services Applicatifs, a développé des expertises autour de 8 terrains d'excellence qui couvrent l'ensemble des métiers du SI.

Nos terrains d'excellence



L'accélération de l'évolution des métiers de l'IT est une réalité qui implique de nombreux challenges à relever. Les entreprises doivent être en mesure de délivrer une expertise à forte valeur ajoutée et d'aider leurs clients à réussir la transition de leurs systèmes d'information. Elles doivent maîtriser l'essor de nouvelles expertises (Data, intelligence artificielle ou encore la cybersécurité pour ne nommer que celles-ci) et accompagner les collaborateurs dans l'évolution de leurs compétences.

C'est dans ce cadre et afin de relever ces nombreux défis que nos clients ont fait appel à Aubay pour les accompagner dans cette évolution. Ils ont démontré leur satisfaction après plus de 25 ans de collaboration sur de nombreux projets à forte valeur ajoutée. Désireux de trouver un partenaire efficace, rapide, qui maîtrise les technologies et qui a fait le pari réussi de l'innovation, nos clients ont fait confiance à Aubay.

À titre informatif, les offres liées aux « SMACS » représentent toujours une grande majorité du chiffre d'affaires de Aubay en France en 2024.

La mise en œuvre de ces offres est d'autant plus efficiente qu'elle se double d'une connaissance pointue du patrimoine historique des clients et de leurs applications critiques.

Les équipes de Aubay sont ainsi capables d'intervenir sur l'ensemble du cycle applicatif, de la transformation à travers des missions de conseil jusqu'à la mise en œuvre, en prenant en compte l'ensemble des enjeux du Système d'Information.

Pour les années à venir, Aubay poursuit ses efforts sur le développement d'activités porteuses telles que le Cloud, la Cybersécurité, la Data, l'IA générative et Numérique Responsable, ou encore l'informatique quantique.

1.4.2. Modes d'intervention

Aubay est capable de s'engager sous différents modes de delivery et prend des engagements en fonction du contexte de chaque client afin d'atteindre une meilleure efficacité.

En termes de mode d'intervention, le chiffre d'affaires est bien équilibré entre d'une part les contrats facturés au temps passé qui correspondent souvent aux phases amont des projets. Il s'agit de phases pendant lesquelles Aubay fournit

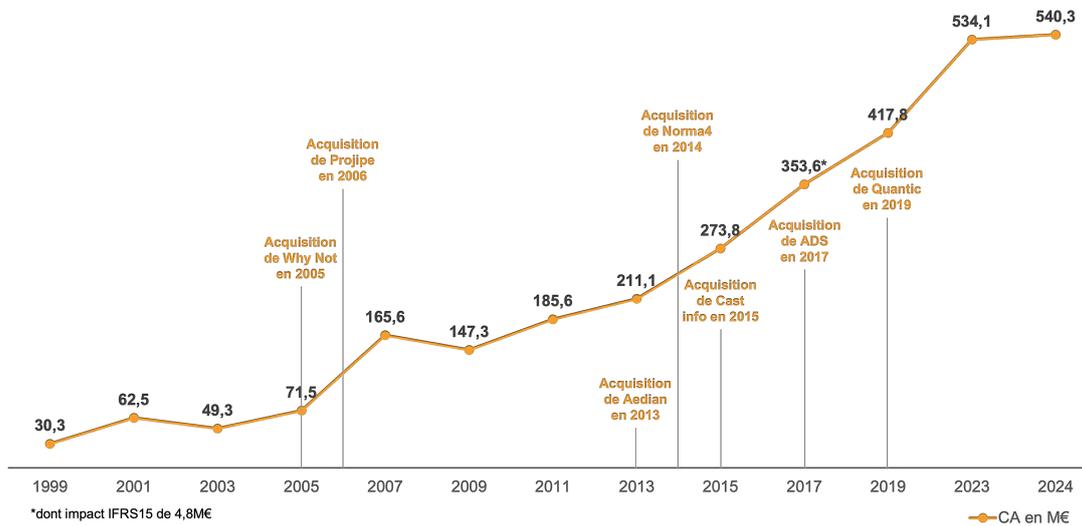
de l'expertise, et les contrats pluriannuels sur des applications plus matures du patrimoine des clients (centre de services, Tierce Maintenance Applicative...) qui offrent une forte visibilité, en général 3 à 5 ans.

Les contrats forfaitaires purs, lorsqu'il en existe, représentent toujours une part marginale du chiffre d'affaires de Aubay.

 AT / ATG : POUR ALLER À L'ESSENTIEL	 CENTRE DE COMPÉTENCES IT / MÉTIER : L'EXPERTISE MANAGÉE	 CENTRE DE SERVICES : LES MEILLEURES PRATIQUES À VOTRE SERVICE	 CAPACITAIRE : UNE APPROCHE AGILE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ	 PROJETS FORFAITAIRES : L'ENGAGEMENT TOTAL
Des ressources compétentes et motivées, pour une prise en charge efficace de vos besoins	Des compétences monitorées qui vous permettent de vous concentrer sur l'essentiel	Une approche industrielle pour des résultats garantis	Le rapprochement métier/IT pour un « Time-to-Market » optimisé	La maîtrise du résultat pour un coût garanti
	Matrice de compétences Optimisation pyramide des profils Parcours d'intégration	Gains de productivité Catalogue de services Abaques / ratios	Équipe intégrée Pilotage par KPI dédiés Souplesse & réactivité	Coût Qualité Délai

1.5. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PATRIMONIALE ET DURABLE

Avec 540,3 M€ de chiffre d'affaires, l'exercice 2024 affiche une croissance organique de + 1,2 %. En examinant le graphe ci-dessous de l'évolution du chiffre d'affaires depuis la création de Aubay, on constate que l'activité est en constante progression année après année.



Depuis la création, la croissance externe et la croissance organique s'équilibrent et ne dépendent en fait que du contexte économique. Plus de croissance organique lorsque la croissance globale de l'économie est forte et plus de croissance externe lorsque la croissance économique est plus faible.

Aubay a réalisé 30 acquisitions depuis 1998 et dispose d'un savoir-faire important dans ce domaine.

La stratégie de Aubay en matière de M&A (Mergers & Acquisitions) est constante et vise à saisir des opportunités pour accélérer la croissance du groupe soit :

- en acquérant des compétences nouvelles/complémentaires pour élargir la palette de l'offre aux clients ;
- en s'implantant chez de nouveaux clients ou éventuellement en renforçant la présence de Aubay chez certains clients pour y asseoir des positions plus stratégiques.

Les opérations d'acquisition de Aubay s'accompagnent d'une intégration totale des sociétés acquises qui, à terme rapproché, sont systématiquement absorbées juridiquement après que leurs organisations aient toujours été complètement intégrées à l'organisation Aubay locale.

Cette méthode d'intégration est singulière dans un environnement où nombreux sont les compétiteurs qui conservent une multiplicité de marques et d'entités juridiques, là où Aubay offre une organisation simplifiée au maximum, intégrée et homogène, pour plus d'efficacité et de solidité.

Des différenciateurs forts : qualité et proximité

Aubay se différencie des autres acteurs du marché en accordant une réelle importance à un partenariat de qualité et de proximité avec l'ensemble de ses interlocuteurs. La relation de proximité engagée entre la Direction de Aubay et tous les acteurs, clients comme collaborateurs, est un partenariat dont l'objectif commun est d'évoluer ensemble sur des projets techniquement et humainement engageants et ambitieux.

Positionnée dans toutes les grandes capitales ou villes européennes accueillant tant les centres décisionnels des grands acteurs économiques que le cœur stratégique de leurs systèmes d'information, Aubay entend offrir à ses clients une expertise de pointe et une proximité précieuse pour la réussite des projets IT.

La qualité s'appuie sur des équipes locales, formées le plus souvent localement, et intervenant pour des clients en capacité quotidienne de se déplacer des centres de production internes à Aubay vers les installations informatiques des clients. Pas de barrière linguistique entre les équipes Aubay et ses clients, pas d'écart culturel, pas de décalage horaire : un projet informatique soulève déjà suffisamment de difficultés techniques pour ne pas en plus rajouter ces différents écueils, coûteux et générateurs de dérives voire d'échecs lorsqu'il s'agit de les mener à terme.

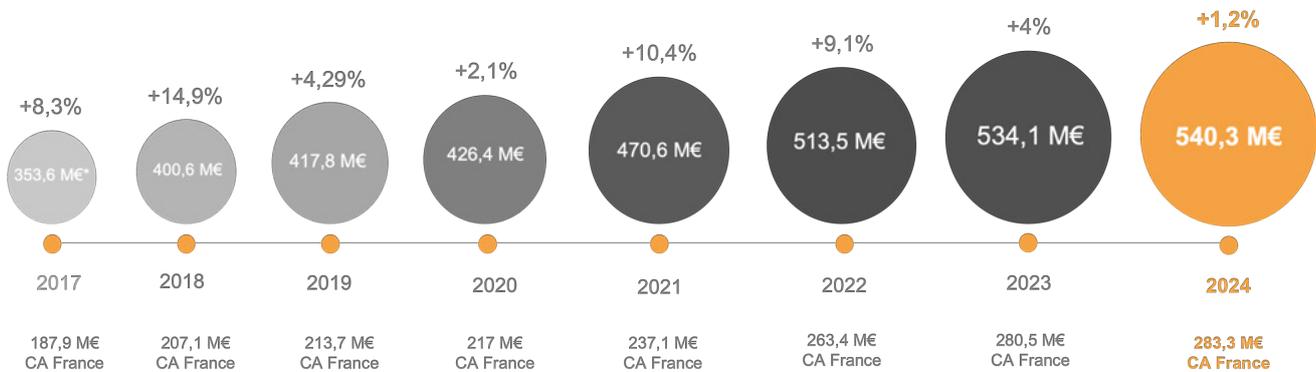
La proximité : la généralisation du mode Agile pour la mise en œuvre de la quasi-totalité des projets informatiques sur lesquels Aubay intervient a parfaitement répondu au choix délibéré de Aubay de ne travailler qu'à proximité de ses clients. Aujourd'hui, la proximité entre les équipes Aubay et les équipes internes des clients autorise une flexibilité absolue dans la conduite des projets stratégiques que le groupe prend en charge. Il est courant que les équipes, lorsqu'elles ne sont pas totalement « immergées » dans les environnements physiques de travail des clients, se déplacent des sites Aubay vers les sites clients et réciproquement. Cette proximité, qui s'inscrit à l'inverse d'un mode de travail dépersonnalisé et distant qu'il peut être envisagé de mettre en œuvre sur des process « bas de gamme » (en particulier BPO sur lequel Aubay ne travaille pas), est un facteur clef de différenciation pour Aubay.

En termes géographique, la Société fait ainsi le choix de concentrer ses efforts et ses ressources sur les pays où elle est déjà présente et dispose d'une base solide. Le potentiel de croissance est important sur ces territoires mais l'ouverture d'un nouveau bureau au sein d'un nouveau pays européen ne constitue pas une priorité.

Dans le contexte du marché porteur actuel, l'accent est mis sur la croissance organique, le renforcement des positions chez les clients actuels et le gain de nouveaux référencements pour disposer de vecteurs de développement. Bien sûr, le succès de cette stratégie sera dépendant de la capacité du groupe à augmenter significativement ses effectifs.

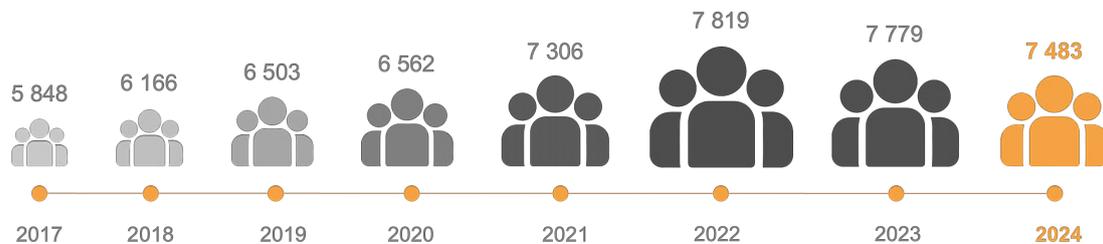
1.6. RÉSULTATS FINANCIERS

Évolution du chiffre d'affaires sur les 8 dernières années

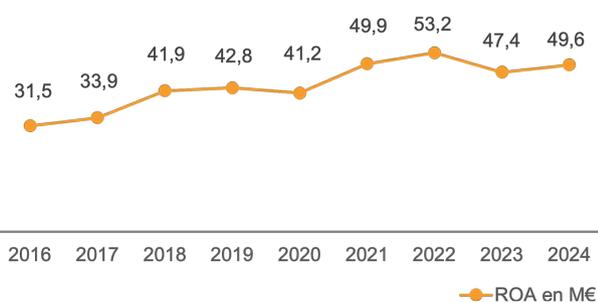


*dont impact IFRS15 de 4,8M€

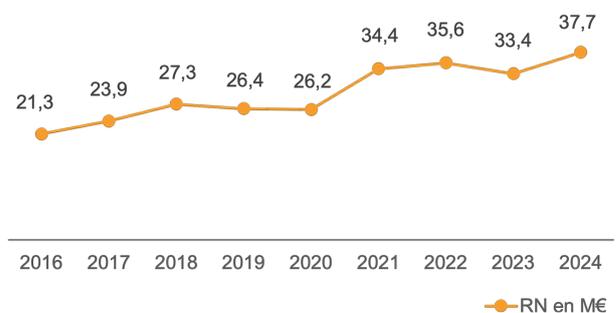
Évolution des effectifs sur les 8 dernières années



Évolution du résultat opérationnel d'activité



Évolution du résultat net



2

Gouvernement d'entreprise

2.1	La gouvernance - L'équipe dirigeante RFA	26	2.6	Rémunération des Membres du Conseil/Dirigeants Mandataires RFA	43
2.1.1	Composition du Conseil d'administration/ Prévention des conflits d'intérêts	26	2.6.1	Rémunérations versées/attribuées en 2024 aux Dirigeants Mandataires Sociaux	43
2.2	Prévention des conflits d'intérêts RFA	28	2.6.2	Politique de rémunération des mandataires non dirigeants (administrateurs) au titre de 2025	59
2.3	Suivi des conventions « courantes et normales »	28			
2.4	Cadre juridique de référence RFA	29			
2.5	Préparation et organisation des travaux du Conseil	38			
2.5.1	Critères de sélection des membres, diversité et fonctionnement	39			
2.5.2	Conseil d'administration et comités spécialisés	41			
2.5.3	Domaines de compétence du Conseil d'administration	42			
2.5.4	Fréquence des réunions	43			

2.1. LA GOUVERNANCE - L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

L'équipe de Direction de Aubay, composée d'une quinzaine de personnes, est extrêmement stable depuis sa création et s'enrichit régulièrement de nouveaux talents, qui apportent de nouvelles visions et deviendront les moteurs de Aubay dans le futur.

Aujourd'hui, plus de 43% du capital reste détenu par les dirigeants et les fondateurs ainsi que leurs familles, raison pour laquelle la « valeur » est souvent appréhendée comme une valeur « familiale ».

2.1.1. Composition du Conseil d'administration/ Prévention des conflits d'intérêts

Au 31 décembre 2024 le Conseil d'administration de Aubay était composé comme suit :

Nom et Prénom ou dénomination sociale du membre Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾ Nationalité	Date de dernière nomination (ou désignation)	Date d'échéance du mandat	Mandat(s) Aubay SA	Autres Mandats exercés dans le groupe en 2024	Mandats exercés au cours des cinq dernières années, hors groupe
M. Christian AUBERT 496 659 Français	14/05/2024	Clôture 2026	Administrateur Président du Conseil	Néant	Gold by Gold (administrateur)
M. Philippe RABASSE 1 851 363 Français	14/05/2024	Clôture 2026	Administrateur Directeur général	Membre du Conseil de Aubay Italia Membre du Conseil de Aubay Luxembourg Membre du Conseil de Aubay Spain Membre du Conseil d'administration Aubay Portugal Représentant de Aubay au Conseil de Promotic	Néant
M. Vincent GAUTHIER 328 925 Français	14/05/2024	Clôture 2026	Administrateur Directeur général délégué	Membre du Conseil de Aubay Italia Représentant Aubay SA au Conseil de Aubay Portugal Administrateur délégué de Promotic SA Director de Aubay UK Ltd Représentant de Aubay SA au Conseil d'administration de Aubay Spain	Président de Chambard Real Estate SAS
Mme Clara AUDRY Française	14/05/2024	Clôture 2026	Administrateur	Néant	Board Member, représentant de Jolt Capital II (TOF), Hospitality Technology Solutions Pte Ltd (Singapour) depuis le 1er mai 2023
Mme Hélène VAN HEEMS 1 Française	14/05/2024	Clôture 2026	Administrateur	Néant	Gérante Bureau Bleu SARL (jusqu'en novembre 2020)
M. Patrice FERRARI Français	31/05/2024	31/05/2027	Administrateur (représentant des salariés)	Néant	Néant

(1) Le nombre d'actions précisé inclut, le cas échéant, celui détenu par le conjoint et/ou par les enfants mineurs.

Au 31 décembre 2024 en sus des mandats mentionnés ci-dessous, les personnes suivantes étaient « Directeurs généraux délégués » :

Nom Prénom Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de nomination (ou de renouvellement du mandat)	Date d'échéance du mandat	Mandat(s) Aubay SA	Autres Mandats exercés dans le groupe en 2024	Mandats exercés au cours des cinq dernières années, hors groupe
M. Christophe ANDRIEUX 988 501 Français	14 mai 2024	-	Directeur général délégué	Administrateur délégué de Aubay Luxembourg Représentant de la succursale belge de Aubay Luxembourg	Néant
M. Philippe CORNETTE 499 771 Français	14 mai 2024	-	Directeur général délégué	Néant	Gérant des établissements Cornette SARL (jusqu'au 30 novembre 2020)
M. Paolo RICCARDI 251 926 Italien	14 mai 2024	-	Directeur général délégué	Président du Conseil de Aubay Italia	Néant
M. David FUKS 71 946 Français	14 mai 2024	-	Directeur général délégué	Néant	Président de Townhouse SAS

(1) Le nombre d'actions précisé inclut, le cas échéant, celui détenu soit par le conjoint soit par les enfants mineurs.

Aucun des membres du Conseil d'administration n'a occupé, à la connaissance de la Société, au titre des cinq dernières années, de fonction de mandataire social significative eu égard à Aubay, en dehors des mandats occupés et mentionnés ci-dessus.

À la connaissance de la Société, les membres des organes de direction et d'administration de la Société n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années, d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée, d'aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation tels qu'énoncés dans le chapitre 12.1 annexe 1 du règlement européen n°2019/980.

2.2. PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Outre l'application stricte qui est faite au sein du Conseil d'administration, des dispositions légales et réglementaires relatives aux « conventions réglementées », le Conseil a inséré dans son règlement intérieur et en particulier dans son annexe de la « Charte de l'administrateur », un rappel clair de ces dispositions et des règles qui doivent permettre une totale transparence sur les éventuels sujets « à risque » (cf. règlement intérieur du Conseil consultable sur le site internet de la Société www.aubay.com). Il est en effet stipulé que « L'administrateur doit informer le Conseil d'administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Sans déclaration spécifique de l'administrateur, il est considéré qu'il ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêt. L'administrateur doit présenter sa démission en cas de conflit d'intérêt permanent ».

Chaque séance de Conseil d'administration ouvre désormais sur la question des conflits d'intérêt potentiels au regard de l'ordre du jour à traiter.

Par ailleurs, il est rappelé ici, comme c'est précisé dans le rapport d'activité consolidé, qu'aucun actif stratégique ni aucun bien ou droit essentiel au fonctionnement d'aucune des entités du groupe n'est la propriété d'aucun de ses dirigeants mandataires. Notamment, les membres du Conseil ne sont propriétaires, ni directement ni indirectement, d'aucun des immeubles exploités par le groupe.

Ainsi, à la connaissance de la Société, aucun des mandataires sociaux n'est susceptible de se trouver dans une situation de conflit d'intérêts pouvant avoir un effet néfaste sur la Société.

Enfin, conformément au constat qu'en a fait le Conseil lors de sa réunion du 19 mars 2025, aucun conflit d'intérêt particulier n'a été signalé par aucun des membres du Conseil, et aucun conflit n'a été identifié durant l'exercice 2024.

2.3. SUIVI DES CONVENTIONS « COURANTES ET NORMALES »

Le Conseil a défini dans sa réunion du 25 mars 2020 une procédure visant à assurer, *a minima* chaque année, que les conventions précédemment qualifiées de conclues à des conditions « courantes et normales », et, à ce titre, écartées de la procédure applicable aux conventions dites « réglementées », conservent bien les caractéristiques permettant de leur maintenir ce traitement. À chaque Conseil de clôture, au moins, la Direction juridique et la Direction financière rendent compte au Conseil des caractéristiques des conventions identifiées comme « courantes et normales » pour permettre au Conseil de confirmer que le traitement qui leur est réservé est toujours adéquat.

Aucune convention relevant du régime des conventions réglementées n'a été exécutée en 2024 et aucune convention préalablement autorisée et relevant de ce régime n'a été poursuivie en 2024.

A titre de précision, en 2024, Aubay ne comptait plus aucune filiale qui ne soit pas détenue à 100%.

2.4. CADRE JURIDIQUE DE RÉFÉRENCE

Il est ici précisé que pour l'établissement du présent rapport, la Société a pris en considération les principes généraux relatifs à l'élaboration du Document d'enregistrement universel (DEU) tels que précisés par la Position-recommandation de l'AMF- Guide d'élaboration des DEU adapté aux valeurs moyennes - DOC 2021-02 et le Règlement Délégué n°2019/980 ainsi que les recommandations y afférentes.

Par une délibération du Conseil prise le 26 janvier 2010, l'adhésion de la Société au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext a été décidée. Ce code peut être consulté et téléchargé à l'adresse internet suivante : www.middlenext.com.

Au regard des évolutions qu'a connu ce code en 2021, il convient de rappeler :

- que la Société s'est dotée, dès le début d'année 2021, d'un Comité stratégique et d'un Comité exécutif en charge de la stratégie RSE de l'entreprise. Participent à ce Comité RSE stratégique deux membres du Conseil d'administration (MM. Rabasse et Gauthier), deux membres de la Direction générale (MM Cornette et Fuks) et le service RSE. Tous les membres du Conseil d'administration sont systématiquement destinataires des supports de travail du comité stratégique RSE et sont associés à différentes sessions de travail animées par les membres des équipes RSE ;
- parmi les objectifs quantitatifs sur lesquels l'entreprise s'est engagée en septembre 2021 avec un horizon 2025 (2030 pour la "neutralité carbone"), la parité des équipes de management fait l'objet d'un projet spécifique visant à assurer une représentation d'au moins 40 % de femmes sur cette strate de l'organisation ; Cette thématique est devenue plus centrale encore dans la feuille de route amendée en 2023 avec un double suivi des strates de Management et Direction calé sur les exigences de la loi Rixain ;
- chaque administrateur se voit offrir la possibilité de suivre toute formation qu'il juge utile à la perfection de ses compétences en fonction des expertises dont il est déjà, ou pas, susceptible de disposer ;
- enfin, une analyse des votes des actionnaires minoritaires, par résolution, est effectuée et présentée dans un tableau figurant au chapitre 2.6 - Politique de rémunération.

Le Comité d'audit, constitué distinctement du Conseil d'administration depuis le 15 septembre 2021, a procédé en février 2025 à une revue de la matrice de double matérialité et analysé les principaux risques décrits annuellement dans le présent DEU.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a recueilli lors de la clôture des comptes les auto-évaluations des membres du Conseil sur le fonctionnement de celui-ci.

Il en ressort que le fonctionnement très collégial et la fluidité/régularité des échanges au sein du Conseil et avec l'ensemble des principales composantes de l'entreprise (actionariat, Direction opérationnelle française et étrangère, compétence financière et juridique...), constituent une assurance raisonnable de la faiblesse des risques liés notamment à :

- l'exemplarité des dirigeants ;
- la compétence des dirigeants ;
- l'isolement des dirigeants ;
- la pertinence de leur jugement.

Le Conseil d'administration étudie au moins une fois par an :

- les conflits d'intérêts potentiels ou avérés au sein de l'entreprise : il ressort du point effectué par le Comité d'audit réuni en date du 19 mars 2025 qu'aucun conflit d'intérêts n'a été porté à sa connaissance conformément aux règles posées par le règlement intérieur du Conseil et le Code Middlenext en cette matière, ni n'a été constaté par le Président durant l'exercice 2024 ;
- le « succession plan » ; le Conseil d'administration s'assure annuellement que la Direction générale a bien défini une organisation apte à faire face à l'empêchement de tout mandataire social exécutif de Aubay SA. Il a fait l'objet d'une revue lors de la séance du Conseil du 22 janvier 2025. Les administrateurs concernés ont conclu à son caractère toujours adapté ;
- son auto-évaluation, suivant un questionnaire rempli par chacun des membres du Conseil à la clôture. Les membres échangent sur les éventuelles améliorations à apporter à toute difficulté qui serait remontée. Ce questionnaire a, pour la dernière fois, été adressé aux administrateurs en janvier 2025. La synthèse des réponses figure ci-dessous.

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

	D'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
Le règlement intérieur et/ou la charte de déontologie des membres du Conseil précise le rôle du Conseil, ses règles de fonctionnement et les devoirs de ses membres	6	0	0
Le Conseil a mis en place une procédure permettant aux membres d'identifier et de gérer les conflits d'intérêts	6	0	0
Le Conseil procède à la revue annuelle des conflits d'intérêts	6	0	0
Les membres du conseil sont informés de l'étendue de leurs responsabilités et de leurs missions	6	0	0
Le Conseil remplit correctement son rôle de surveillance	6	0	0
Le Conseil remplit correctement sa mission en matière de stratégie	6	0	0
Le Conseil soutient suffisamment le directeur général tout en lui apportant une contradiction également suffisamment stimulante	6	0	0
Le directeur général apporte des réponses appropriées aux questions du Conseil	6	0	0
Le plan général de formation des administrateurs a été mis en place	4	2	0
Les compétences en matière de durabilité sont suffisantes pour chaque membre du Conseil	5	1	0
La composition du Conseil (nombre d'administrateurs, parité, complémentarité des expertises, diversité des profils, compétences financières, compétences RSE, contrôle interne) est adéquate pour répondre aux besoins et problématiques de la société	6	0	0
Le Conseil comprend suffisamment d'administrateurs indépendants	6	0	0
Les membres indépendants manifestent réellement leur indépendance d'esprit	6	0	0
La fréquence des réunions est suffisante, en particulier avec les nouvelles réglementations RSE	6	0	0
Les questions figurant à l'ordre du jour des séances du Conseil sont pertinentes	6	0	0
La gestion du temps permet de traiter correctement l'ensemble des points à l'ordre du jour (temps suffisant consacré aux sujets importants, limitation du temps consacré aux questions d'importance secondaire)	6	0	0
La contribution de chaque membre du Conseil est satisfaisante	6	0	0
Lors des séances du Conseil, les discussions et débats sont approfondis, francs et ouverts	6	0	0
Les procès-verbaux reflètent la réalité des débats	6	0	0
Le suivi de la mise en oeuvre des décisions du Conseil est satisfaisant	6	0	0
Le Conseil a évalué les impacts du réchauffement climatique (sécheresse, tempêtes, inondations,...) sur son modèle d'affaires, que ce soit sur ses opérations propres ou sur celles de sa chaîne de valeur	5	1	0
Le Conseil a démarré l'analyse des impacts de la perte de biodiversité (foncier de l'entreprise, services écosystémiques, capital naturel,...) sur son modèle d'affaires, sur ses opérations propres ou sur celles de sa chaîne de valeur	5	1	0
Les nouveaux membres du Conseil sont accompagnés pour favoriser leur intégration et la connaissance de l'entreprise	6	0	0
L'information reçue par les membres du Conseil d'administration pour préparer chacune des réunions est bien calibrée (ni trop, ni trop peu)	6	0	0
L'information communiquée sur les conventions réglementées est suffisante	6	0	0
Les principaux managers opérationnels sont suffisamment invités à participer à certaines séances du Conseil pour présenter leurs activités	5	1	0
Les administrateurs peuvent échanger hors de la présence du dirigeant (executive session)	6	0	0
Le Conseil analyse les résultats des votes à l'issue de l'assemblée générale. Dans les sociétés contrôlées il observe comment la majorité des minoritaires s'est exprimée afin d'en tirer les enseignements avant la prochaine assemblée générale et vérifie que cela figure dans le rapport annuel	6	0	0
La répartition du travail entre le Conseil et les comités est adéquate	6	0	0
La restitution des travaux des comités au Conseil est suffisamment détaillée	6	0	0
Le rôle et les missions des comités spécialisés sont clairs et explicites	6	0	0
Les comités se réunissent assez fréquemment pour être efficaces	6	0	0
La durée des réunions des comités est satisfaisante	6	0	0
Les administrateurs / membres du Conseil sont suffisamment associés à l'établissement de l'ordre du jour	5	0	0
Le compte rendu des réunions est suffisamment exhaustif et clair pour permettre d'éclairer le Conseil	6	0	0
La rémunération des administrateurs (jetons de présence) et leur mode de répartition sont adaptés	5	1	0

	D'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
La rémunération des administrateurs prend en compte leur assiduité, leur contribution effective aux travaux du Conseil ou des comités, et la charge des formations à suivre sur les sujets RSE et les réglementations afférentes	6	0	0
Le Conseil revoit l'évolution de l'ensemble des composantes de la rémunération des membres du directoire ou de la direction générale	6	0	0
Les travaux du Conseil ou du comité sont satisfaisants concernant le plan de remplacement/succession des personnes clés	6	0	0
Le Conseil surveille la mise en place d'une politique d'égalité de représentation Femmes/Hommes et d'équité de traitement à chaque strate hiérarchique	6	0	0
Le Conseil ou le comité spécialisé examine régulièrement la nature des alertes reçues via le dispositif d'alerte et procède à la mise à jour de la cartographie des risques de corruption	6	0	0
Les administrateurs connaissent et signent le règlement intérieur du Conseil	6	0	0
Les administrateurs prennent connaissance des statuts lors de leur prise de fonction	6	0	0
Les missions du Conseil sont clairement définies au regard des enjeux de la société	6	0	0
Le Conseil dispose des indicateurs clés (financiers et extra-financiers) permettant de suivre la mise en oeuvre de la stratégie et la situation financière de la société	6	0	0
Le Conseil analyse les causes des succès ou des échecs des stratégies précédentes	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants concernant l'examen de la situation financière et des comptes de la société	6	0	0
Le Conseil contrôle de façon appropriée la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché	6	0	0
Le niveau de contrôle interne - et particulièrement sur la gestion des risques - est satisfaisant	6	0	0
Les rôles respectifs du DG et du Conseil sont suffisamment clairs	6	0	0
Le Conseil fait preuve d'indépendance par rapport au DG	6	0	0
Les actionnaires sont suffisamment éclairés sur les problématiques de renouvellement des membres du conseil (succession, apport de compétences nouvelles...)	6	0	0
Le Conseil a déterminé les critères permettant de qualifier un administrateur/membre du conseil de surveillance d'indépendant	6	0	0
La répartition au sein du Conseil entre membres indépendants et non indépendants est adéquate et en cohérence avec l'actionariat	6	0	0
Le Conseil dispose d'une procédure appropriée pour sélectionner de nouveaux membres	4	1	0
La société met à disposition des membres du Conseil les moyens de se former à leurs fonctions lors de leur prise de poste et d'actualiser régulièrement leurs connaissances	6	0	0
Le nombre d'administrateurs est adéquat par rapport à la taille et aux enjeux de la société (ni trop important, ni trop peu)	6	0	0
Les conditions de convocation (transmission et délai) du Conseil sont satisfaisantes	6	0	0
Le Conseil se réunit de façon régulière et adéquate	6	0	0
Les conditions de tenue des séances du Conseil sont adaptées (lieu, tenue du conseil à distance...)	6	0	0
La durée des mandats des administrateurs /membres du Conseil est adaptée	6	0	0
Le président du Conseil anime de façon satisfaisante les séances et veille à ce que le Conseil consacre un temps suffisant aux débats	6	0	0
Le président du Conseil s'assure que chaque membre peut exprimer son opinion lors du débat et de la prise de position	6	0	0
L'assiduité des membres du Conseil aux séances est suffisante	6	0	0
La durée des réunions est satisfaisante	6	0	0
Le calendrier des séances est connu suffisamment à l'avance	6	0	0
La contribution des administrateurs au développement de la stratégie est adéquate	6	0	0
La contribution des membres du Conseil à l'analyse des risques est adéquate	6	0	0
Les membres du Conseil respectent les opinions divergentes exprimées	6	0	0
Le Conseil est efficace dans l'obtention d'un consensus sur les questions stratégiques	6	0	0
Les membres indépendants sont prêts à discuter de certains sujets hors de la présence des membres non indépendants si et quand cela s'avère nécessaire	6	0	0

	D'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
Les procès-verbaux des séances du Conseil sont communiqués aux membres du Conseil dans un délai raisonnable	6	0	0
Le Conseil dispose de suffisamment d'informations pour assurer des débats de qualité et prendre des décisions en connaissance de cause (préalablement, pendant les séances et dans des délais suffisants...)	6	0	0
Le Conseil connaît suffisamment les métiers et l'environnement concurrentiel de la société	6	0	0
La société encourage et facilite les contacts directs et informels des membres du Conseil avec les membres du directoire ou de la direction générale afin de leur permettre de bien comprendre les activités de la société	6	0	0
Les membres du Conseil peuvent rapidement et facilement rencontrer les principaux dirigeants de la société et de son groupe (ainsi que tout autre interlocuteur, par exemple les commissaires aux comptes) pour leur permettre de mener à bien leur mission	6	0	0
Le Conseil favorise une culture d'adhésion aux valeurs de l'entreprise fondées sur un comportement éthique	6	0	0
Le Conseil agit de façon suffisamment libre et indépendante, dans l'intérêt de la société	6	0	0
Les membres du Conseil détiennent un nombre de mandats limité qui leur permet d'assurer pleinement leurs rôles et responsabilités	6	0	0
Le Conseil a une connaissance suffisante des mesures de prévention des risques et délits d'initiés	6	0	0
Le Conseil se concentre de façon adéquate sur les enjeux, les défis concurrentiels, financiers, et extra-financiers de l'entreprise	6	0	0
Le Conseil veille à favoriser l'organisation de moments d'échange et de dialogue entre dirigeants, administrateurs et actionnaires significatifs	5	1	0
Le Conseil est suffisamment informé des principaux risques de toute nature encourus par la société et de leurs éventuelles conséquences sur son image	6	0	0
Le Conseil ne s'immisce pas dans la gestion de la société	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants sur la revue des orientations stratégiques et des axes de croissance	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants sur la revue du plan stratégique à 3-5 ans	6	0	0
Le nombre de comités spécialisés est pertinent au regard du nombre d'administrateurs /membres du Conseil	6	0	0
Les comités comportent un nombre suffisant de membres indépendants	6	0	0
Les comités sont présidés par des administrateurs indépendants	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants concernant l'étude annuelle du plan d'investissement	5	1	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants en cas de croissance externe	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants sur l'examen des propositions de nomination à une fonction de direction générale	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants sur le suivi régulier de la réalisation des objectifs	6	0	0
Les travaux du Conseil sont satisfaisants sur le suivi du processus de l'élaboration de l'information comptable et financière	6	0	0
Les questions figurant à l'ordre du jour des réunions des comités sont pertinentes	6	0	0
L'ordre du jour est respecté lors des réunions	6	0	0
Les réponses apportées par le directoire/ la direction générale sont satisfaisantes	6	0	0
Les membres des comités participent assidûment aux réunions des comités	6	0	0
Les membres des comités peuvent intervenir en toute indépendance	6	0	0
Les membres des comités qui le souhaitent reçoivent la formation nécessaire à l'exercice de leur mandat	6	0	0
Les membres des comités reçoivent, dans un délai suffisant, l'ensemble des documents et informations nécessaires	6	0	0
Les membres des comités peuvent rapidement et facilement rencontrer les principaux dirigeants de la société et de son groupe pour leur permettre de mener à bien leur mission	6	0	0
Les membres des comités disposent collectivement des compétences et expertises nécessaires pour remplir leurs missions	6	0	0
Les comités peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence	6	0	0
Le Conseil tient compte des avis des comités spécialisés pour les questions relevant de la compétence de ces derniers	6	0	0
Le taux de présence des administrateurs /membres du Conseil aux assemblées générales des actionnaires est satisfaisant	6	0	0

	D'accord	Partiellement d'accord	Pas du tout d'accord
Le dialogue établi avec les actionnaires durant l'assemblée générale est satisfaisant	6	0	0
La composition du comité des rémunérations n'inclut pas des dirigeants mandataires sociaux	6	0	0
Le Conseil met en oeuvre une politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux qui prenne en compte les intérêts à long terme de l'entreprise sur la base d'objectifs préalablement fixés	6	0	0
Le montant global des rémunérations des administrateurs (jetons de présence) est satisfaisant	5	1	0
Les modalités de répartition des jetons de présence (prise en compte de l'assiduité...) sont satisfaisantes	6	0	0

Le conseil réuni en date du 19 mars 2025 a étudié ce questionnaire et rappelé, s'agissant du plan de formation des membres du Conseil, que pour répondre à des besoins différents en fonction de chacun des administrateurs, l'ensemble des formations qui pouvait leur apparaître nécessaire leur était accessible et prise en charge tant financièrement qu'administrativement par la cellule "Formation" de l'entreprise.

À ce jour, la Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code Middlednext, étant précisé :

- **Recommandation 3** Application aux administratrices indépendantes des critères retenus par le Code Middlednext ;

Critères indépendance Middlednext	Ni (ex) salarié ni (ex) mandataire	Pas client	Non actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Pas ancien auditeur
Mme Clara Audry	X	X	X	X	X
Mme Hélène Van Heems	X	X	X	X	X

- **Recommandation 18** relative au cumul des contrats de travail avec des mandats sociaux.

Un seul administrateur, M. Vincent Gauthier, cumule désormais un contrat de travail et un mandat d'administrateur (hors l'administrateur représentant les salariés de Aubay SA). Il a été appelé aux fonctions d'administrateur alors qu'il était déjà titulaire de son contrat de travail.

L'absence de garantie complémentaire de quelque nature que ce soit (indemnités de départ, retraite complémentaire...) au profit de ce membre salarié n'a pas justifié que soit remis en question ce contrat de travail qui se trouve toutefois « suspendu ».

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT	Respect de la recommandation
<p>Recommandation</p> <p>R1 : Déontologie des membres du Conseil</p> <p>Il est recommandé que chaque administrateur observe les règles de déontologie décrites dans le code.</p> <p>Il est recommandé que le « membre du Conseil », lorsqu'il exerce un mandat de « dirigeant », n'accepte pas plus de deux autres mandats de « membre du Conseil » dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe.</p>	Recommandation respectée
<p>R2 : Conflits d'intérêts</p> <p>Le Conseil veille à mettre en place en son sein, toutes procédures permettant la révélation et la gestion des conflits d'intérêts. Il se livre à toutes investigations raisonnables afin d'évaluer les mesures proportionnées à prendre pour assurer une prise de décision conforme à l'intérêt de l'entreprise.</p> <p>Les « membres du Conseil » s'engagent à déclarer, avant chaque réunion du Conseil, en fonction de l'ordre du jour, leurs éventuels conflits d'intérêts et à s'interdire de participer aux délibérations et au vote de tout sujet sur lequel ils seraient dans cette situation.</p> <p>Sous réserve de l'évolution des dispositions légales, le Conseil met en place une procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts.</p> <p>Le Président est le premier « garant » des conflits d'intérêts et, en particulier, de ceux qui le concernent personnellement.</p> <p>Pour les conventions réglementées, en fonction de la configuration et des montants en jeu, le Conseil juge de la pertinence de recourir à une expertise indépendante.</p> <p>En ce qui concerne les Commissaires aux comptes, il est recommandé, que hormis les attestations ainsi que les services rendus en application de textes légaux ou réglementaires, les entreprises confient les services autres que la certification des comptes (SACC) à un cabinet différent de celui du commissaire aux comptes de l'entreprise.</p> <p>L'ensemble de ses diligences est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.</p>	Recommandation respectée
<p>R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants</p> <p>Il est recommandé que le Conseil accueille au moins 2 membres indépendants. Le code prévoit cinq critères permettant de justifier l'indépendance des membres du Conseil.</p> <p>Il appartient au Conseil d'administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés.</p>	Recommandation respectée
<p>R4 : Information des membres du Conseil</p> <p>Il est recommandé que la Société fournisse aux administrateurs, dans un délai suffisant, toute information nécessaire entre les réunions du Conseil lorsque l'actualité de l'entreprise le justifie.</p> <p>Il est recommandé que le règlement intérieur prévoit les modalités pratiques de délivrance de cette information, tout en fixant des délais raisonnables.</p> <p>Il est également recommandé que les administrateurs évaluent eux-mêmes si l'information qui leur a été communiquée est suffisante et demandent, le cas échéant, toutes les informations complémentaires qu'ils jugeraient utiles.</p>	Recommandation respectée
<p>R5 : Formation des membres du Conseil</p> <p>Il est recommandé que le Conseil prévoit un plan de formation triennal adapté aux spécificités de l'entreprise, destiné aux « membres du Conseil » salariés ou non. Ce plan prend en compte les équivalences acquises par l'expérience.</p> <p>Chaque année, le Conseil fait un point sur l'avancement du plan de formation et en rend compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.</p>	Recommandation respectée

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT Recommandation	Respect de la recommandation
<p>R6 : Organisation des réunions du Conseil et des comités</p> <p>Il est recommandé que la fréquence et la durée des réunions permettent un examen approfondi des thèmes abordés. La fréquence est à la discrétion de l'entreprise selon sa taille et ses caractéristiques propres, mais un minimum de 4 réunions annuelles est recommandé. Chaque réunion du Conseil fait l'objet d'un procès-verbal résumant les débats.</p> <p>En revanche, il n'est pas pertinent de fixer a priori un minimum de réunions pour les comités spécialisés dont le rythme est laissé à leur libre appréciation. L'entreprise rend compte pour chaque comité de la fréquence de ses réunions.</p> <p>Le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit indiquer le nombre de réunions annuelles du Conseil et le taux de participation des administrateurs.</p> <p>Il est par ailleurs précisé, que le rôle de l'administrateur ne se limite pas à sa présence aux conseils ; de nombreux échanges devant naturellement avoir lieu avec l'équipe dirigeante entre chacune de ses réunions. Dans les sociétés, surtout celles à capital contrôlé, les administrateurs, notamment les administrateurs indépendants, doivent pouvoir échanger entre eux, de manière régulière, informelle, hors de la présence du « dirigeant »</p>	<p><i>Recommandation respectée</i></p>
<p>R7 : Mise en place de comités</p> <p>Il est recommandé que chaque Conseil décide, en fonction de sa taille, de ses besoins et selon son actualité, de s'organiser avec ou sans comités spécialisés ad hoc, qui seront éventuellement créés sur mesure.</p> <p>En tout état de cause, c'est le Conseil qui demeure décisionnaire.</p> <p>Il est important que la présidence des comités spécialisés soit confiée à des « membres du Conseil » indépendants, sauf cas très particuliers dûment motivés.</p> <p>En ce qui concerne la mise en place du Comité d'audit, le Conseil décide, conformément à la législation en vigueur, de créer un Comité d'audit ou d'en assurer lui-même la mission dans les conditions définies par les textes.</p>	<p><i>Recommandation respectée</i></p>
<p>R8 : Mise en place d'un comité spécialisé sur la Responsabilité sociale/sociétale et environnementale des Entreprises (RSE)</p> <p>Il est recommandé que chaque Conseil se dote d'un comité spécialisé en RSE.</p> <p>Ce comité, en fonction des sujets, travaille en lien avec les autres comités spécialisés.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil est invité à réfléchir au partage de la valeur et, notamment, à l'équilibre entre le niveau de rémunération de l'ensemble des collaborateurs, la rémunération de la prise de risque de l'actionnaire et les investissements nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise.</p> <p>Le Comité RSE est présidé par un membre indépendant. Le comité peut se faire accompagner par des personnes qualifiées, autant que de besoin.</p>	<p><i>Recommandation respectée</i></p> <p>Il est précisé qu'en sus du comité opérationnel RSE qui implémente les stratégies RSE, un comité stratégique RSE a été créé, hors le Conseil d'administration. Il comporte la responsable RSE, deux membres du Conseil d'administration et associe deux Directeurs généraux délégués. Ce comité rend compte de ses travaux à l'ensemble du Conseil d'administration</p>
<p>R9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil</p> <p>Il est recommandé de se doter d'un règlement intérieur du Conseil, comportant au moins les huit rubriques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● rôle du Conseil et, le cas échéant, opérations soumises à autorisation préalable du Conseil ; ● composition du Conseil/critères d'indépendance des membres ; ● définition du rôle des éventuels comités spécialisés mis en place ; ● devoirs des membres (déontologie : loyauté, non-concurrence, révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention, éthique, confidentialité, etc.) ; ● fonctionnement du Conseil (fréquence, convocation, information des membres, auto-évaluation, utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication) et le cas échéant, des comités, en préciser les missions ; ● modalités de protection des dirigeants sociaux : assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) ; ● règles de détermination de la rémunération des administrateurs ; ● question du plan de succession du dirigeant et des personnes clés. <p>Il est également recommandé que le règlement intérieur ou des extraits soient disponibles sur le site internet et le cas échéant, explicités dans le rapport du Président.</p> <p>Il est également recommandé que le règlement intérieur ou des extraits substantiels soient rendus publics.</p>	<p><i>Recommandation respectée</i></p>
<p>R10 : Choix des administrateurs</p> <p>Il est recommandé que des informations suffisantes sur la biographie – en particulier la liste des mandats – l'expérience et la compétence apportées par chaque administrateur soient mises en ligne sur le site internet de la Société préalablement à l'Assemblée générale statuant sur la nomination ou le renouvellement de son mandat.</p> <p>Ces informations sont incluses dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou dans le rapport présentant les résolutions à l'Assemblée générale.</p>	<p><i>Recommandation respectée</i></p>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT Recommandation	Respect de la recommandation
<p>R11 : Durée des mandats des membres du Conseil</p> <p>Il est recommandé que le Conseil veille à ce que la durée statutaire des mandats soit adaptée aux spécificités de l'entreprise, dans les limites fixées par la loi.</p> <p>Il est également recommandé que le renouvellement des administrateurs soit échelonné.</p> <p>La durée des mandats est clairement mentionnée dans le rapport du Président.</p>	<p>Recommandation respectée</p> <p>Pour des raisons historiques, les mandats ne sont toutefois pas échelonnés</p>
<p>R12 : Rémunération de l'administrateur</p> <p>Il est recommandé qu'une rémunération minimale soit attribuée, notamment aux « membres du Conseil » indépendants. La répartition des rémunérations est arrêtée par le Conseil et prend en compte, pour partie, l'assiduité des administrateurs et le temps qu'ils consacrent à leur fonction y compris l'éventuelle présence des comités.</p>	<p>Recommandation respectée</p>
<p>R13 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil</p> <p>Il est recommandé qu'une fois par an, le Président du Conseil invite les membres à s'exprimer sur le fonctionnement du Conseil, des comités éventuels, ainsi que sur la préparation de ses travaux. Cette discussion est inscrite au procès-verbal de la séance.</p> <p>Le Conseil, s'il le souhaite, peut se faire accompagner par un tiers.</p> <p>Le Président rend compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, que cette procédure a bien eu lieu.</p>	<p>Recommandation respectée</p>
<p>R14 : Relation avec les actionnaires</p> <p>Au-delà des dispositions légales, le Conseil porte une attention toute particulière aux votes négatifs en analysant, entre autres, comment s'est exprimée la majorité des minoritaires. Le Conseil s'interroge sur l'opportunité de faire évoluer, en vue de l'Assemblée générale suivante, ce qui a pu susciter des votes négatifs et sur l'éventualité d'une communication à ce sujet.</p> <p>Le rapport sur le gouvernement d'entreprise précise que cet examen a eu lieu.</p> <p>Il est recommandé que, hors Assemblée générale, des moments d'échange avec les actionnaires significatifs soient organisés de façon à instaurer les conditions d'un dialogue fécond.</p> <p>En préalable à l'Assemblée générale, le dirigeant veille à rencontrer les actionnaires significatifs qui le souhaitent tout en veillant au respect de l'égalité d'information des actionnaires.</p>	<p>Recommandation respectée</p>
<p>R15 : Politique de diversité et d'équité</p> <p>Il est recommandé qu'au-delà de la loi, et en tenant compte du contexte métier, le Conseil vérifie qu'une politique visant à l'équilibre femmes-hommes et à l'équité est bien mise en œuvre à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.</p> <p>Le Conseil précise dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise la politique engagée et les résultats obtenus lors de l'exercice.</p>	<p>Recommandation respectée</p>
<p>R16 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux</p> <p>Il est recommandé que le Conseil d'administration de chaque entreprise détermine le niveau et les modalités de rémunération de ses dirigeants ainsi que l'information qui en est faite conformément aux exigences légales et réglementaires. L'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs - financiers et extra-financiers - et des critères qualitatifs : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, lisibilité des règles, mesure, transparence.</p> <p>En outre, la loi impose aux sociétés cotées sur un marché réglementé, un ratio d'équité qui permet de comparer le niveau de rémunération du dirigeant et la rémunération moyenne et médiane des salariés de l'entreprise.</p> <p>Il est recommandé de publier un ratio d'équité complémentaire : la comparaison par rapport au SMIC.</p> <p>Si elle le souhaite, l'entreprise est invitée à communiquer le montant du salaire le plus bas, s'il est supérieur au SMIC.</p>	<p>Recommandation respectée</p> <p>Il est précisé que si le comité des rémunérations suit les évolutions des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux par rapport aux rémunérations moyennes et médianes en France, il a toutefois jugé non pertinente au regard de nos métiers et de nos rémunérations la comparaison avec le SMIC.</p>
<p>R17 : Préparation de la succession des dirigeants</p> <p>Il est recommandé que le sujet de la succession soit régulièrement inscrit à l'ordre du jour du Conseil ou d'un comité spécialisé, afin de vérifier que la problématique a été abordée ou que son suivi a été effectué annuellement.</p>	<p>Recommandation respectée</p>
<p>R18 : Cumul contrat de travail et mandat social</p> <p>Il est recommandé que le Conseil d'administration, dans le respect de la réglementation, apprécie l'opportunité d'autoriser ou non un cumul du contrat de travail avec un mandat social de Président, PDG, DG (sociétés anonymes à Conseil d'administration), Président du directoire (sociétés anonymes à directoire et Conseil de surveillance) et gérant (sociétés en commandite par actions). Le rapport à l'Assemblée en expose les raisons de façon circonstanciée.</p>	<p>Recommandation respectée</p> <p>Cf. précision ci-dessus</p>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT Recommandation	Respect de la recommandation
<p>R19 : Indemnités de départ</p> <p>Il est recommandé, dans le cas où une indemnité de départ a été prévue dans des conditions conformes à la loi, que son plafond, après prise en compte de l'indemnité éventuellement versée au titre du contrat de travail, n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable), sauf dans le cas où la rémunération du dirigeant est notoirement en deçà des médianes du marché (cas, en particulier, des jeunes entreprises). Il est également recommandé d'exclure tout versement d'indemnité de départ à un Dirigeant Mandataire Social, s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonction à l'intérieur d'un groupe. Il convient par ailleurs d'éviter tout gonflement artificiel de sa rémunération dans la période préalable au départ.</p>	Recommandation respectée
<p>R20 : Régimes de retraites supplémentaires</p> <p>Outre l'application des procédures d'autorisations prévues par la loi, il est recommandé que la Société rende compte dans son rapport aux actionnaires, des éventuels régimes de retraite supplémentaires à prestations définies qu'elle a pu mettre en place au bénéfice des mandataires dirigeants et les justifie dans une optique de transparence.</p>	Recommandation respectée
<p>R21 : Stock-options et attribution gratuite d'actions</p> <p><i>Conditions d'attribution :</i></p> <p>Il est recommandé de ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites. Il est également recommandé de ne pas attribuer de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ.</p> <p><i>Conditions d'exercice et d'attribution définitive :</i></p> <p>Il est recommandé que l'exercice de tout ou partie des stocks options ou l'attribution définitive de tout ou partie des actions gratuites au bénéfice des dirigeants soient soumis à des conditions de performance pertinentes traduisant l'intérêt à moyen/long terme de l'entreprise appréciées sur une période d'une durée d'au moins 3 ans.</p>	Recommandation respectée
<p>R22 : Revue des points de vigilance</p> <p>L'adoption du Code Middlednext, engage le Conseil à prendre connaissance des points de vigilance et à les revoir régulièrement.</p> <p>Les entreprises communiquent toute l'information nécessaire sur les points de vigilance du Code Middlednext.</p>	Recommandation respectée

2.5. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Composition du Conseil, séparation des fonctions Direction/Contrôle

Au 31 décembre 2024 le Conseil d'administration était composé de six membres.

M. Christian Aubert assure la Présidence et, conformément à la décision du Conseil prise en date du 23 avril 2002, n'assume aucune fonction opérationnelle.

M. Philippe Rabasse, administrateur de la Société et Directeur général, se voit ainsi confier la responsabilité de la gestion opérationnelle de la Société.

Le profil professionnel synthétique de chacun de ces mandataires sociaux est présenté ci-dessous.

Les autres mandats se répartissent, au 31 décembre 2024 entre Mme Clara Audry, Mme Hélène Van Heems, M. Vincent Gauthier et M. Patrice Ferrari (cf. ci-dessous). À l'exception de Mmes Audry et Van Heems, indépendantes, ainsi que M. Ferrari, représentant les salariés, les trois autres membres du Conseil, possèdent des participations significatives au capital de la Société.

Membres du conseil d'administration	Parcours Professionnel
 <p>M. Christian Aubert Président du Conseil d'administration</p>	Diplômé de l'ESIEA, après un bref passage en qualité de consultant, Christian Aubert a fondé sa première entreprise dans l'environnement informatique/télécoms en 1972, Marben, introduite en Bourse en 1987 et cédée à Sligos en 1993. Il a par la suite initié le projet Aubay, qu'il préside depuis 1997. Il a par ailleurs créé la société aurifère française Auplata, cotée en Bourse en 2002 et cédée en 2007.
 <p>M. Philippe Rabasse Administrateur et Directeur général</p>	Diplômé de l'ENSIMAG, Philippe Rabasse a fait son début de carrière professionnelle chez Marben, en qualité de consultant, avant de prendre la direction d'une filiale logiciel de ce groupe. Il prend la Direction générale du projet Aubay dès sa création, et en devient l'actionnaire de référence quelques années plus tard.
 <p>M. Vincent Gauthier Administrateur et Directeur général délégué</p>	De formation universitaire en droit des affaires, Vincent Gauthier intègre le projet Aubay dès sa toute première étape, en 1997, et accompagne son développement en prenant notamment en charge les 30 opérations de croissance réalisées depuis son origine.
 <p>Mme Hélène Van Heems Administratrice indépendante</p>	Diplômée de l'Institut d'études politiques, Hélène Van Heems a démarré sa carrière professionnelle comme consultante communication, avant de fonder Bureau Bleu, communication d'influence en 2004. Elle accompagne des dirigeants de PME et ETI dans de nombreux secteurs depuis lors. En 2016, elle rejoint également l'Apm pour diriger l'événementiel et la communication du réseau de 8 900 dirigeants dans 38 pays.
 <p>Mme Clara Audry Administratrice indépendante</p>	Diplômée d'Audencia Nantes, Clara Audry débute sa carrière dans le Private Equity chez Nextstage en 2008. C'est en 2013 qu'elle intègre Onefinestay et en développe les activités françaises jusqu'à la cession à Accor. Clara Audry rejoint ensuite Jolt Capital après un passage chez Caphorn en 2018 pour se concentrer sur les investissements dans des sociétés de croissance Deeptech européennes.
 <p>M. Patrice Ferrari Administrateur désigné par les salariés</p>	De formation universitaire et titulaire d'un DEA (Diplôme d'Études Approfondies) en Intelligence Artificielle, Patrice Ferrari démarre en 1990 sa carrière professionnelle au sein de la société Sys-Com, devenue Aedian, en tant que consultant puis Ingénieur d'Affaires. Il rejoint Aubay lors de l'acquisition de cette dernière en 2013 et est aujourd'hui responsable de l'Offre Assurance.

Directeurs généraux délégués	Parcours professionnel
 <p>M. David Fuks Directeur général délégué</p>	<p>Titulaire d'un DESCF (Diplôme d'études supérieures comptables et financières) et formé à « l'école » Arthur Andersen dans la partie audit, David Fuks rejoint le projet Aubay en 1999 pour prendre la responsabilité de la Direction financière qu'il structurera en permanence pour permettre au groupe de franchir tous ses paliers de développement.</p>
 <p>M. Philippe Cornette Directeur général délégué</p>	<p>De formation universitaire technologique, Philippe Cornette démarre sa carrière professionnelle comme consultant avant de co-fonder la société Projipe en 1991. Il rejoint le projet Aubay à la faveur de l'acquisition de cette dernière en 2006 et prend la Direction des opérations françaises devenant dans le même temps l'un des actionnaires de référence du groupe.</p>
 <p>M. Christophe Andrieux Directeur général délégué</p>	<p>Diplômé du Conservatoire des Arts & Métiers, Christophe Andrieux, après un passage chez Tectra Informatique, rejoint Marben en 1987 en tant que consultant puis Directeur de l'activité Marben Consulting Technologies. Il participe à la création de Aubay dont il est l'un des actionnaires de référence.</p>
 <p>M. Paolo Riccardi Directeur général délégué</p>	<p>Paolo Riccardi, diplômé de l'université de Milan, a débuté sa carrière chez Marben, en France avant de participer à la création de la société italienne ART. Cette société sera rachetée par Aubay en 2000, et Paolo Riccardi deviendra le dirigeant des activités italiennes du groupe, tout en acquérant un statut d'actionnaire de référence au sein du groupe Aubay.</p>

Collège des censeurs

L'Assemblée générale réunie le 7 mai 2014 a inséré dans les statuts la faculté pour le Conseil d'instituer un collège de censeurs. Le nombre de ceux-ci ne peut excéder 8, et la mission statutaire qui leur est dévolue est, notamment, de veiller à la stricte application des statuts. Le règlement intérieur du Conseil (accessible sur le site web de la Société www.aubay.com) a été mis à jour suivant cette modification.

Aucun censeur n'était nommé au sein du Conseil d'administration durant l'exercice 2024.

2.5.1. Critères de sélection des membres, diversité et fonctionnement

Sélection des membres

La nomination des membres du Conseil est proposée à l'Assemblée générale des actionnaires au regard de plusieurs critères :

- implication capitalistique (pourcentage de détention du capital et des droits de vote) ;
- compétence générale acquise dans la gestion d'entreprise ;
- compétence spécifique de maîtrise des métiers de la Société ;
- compétences financières et regard critique indépendant.

La composition du Conseil est également désormais le résultat de la mise en œuvre des obligations légales et réglementaires applicables à la Société, notamment en matière de parité et de représentation des salariés au Conseil (cf. *infra*).

À cet égard, le Conseil étudie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils et le respect d'un niveau de diversité humaine compatible avec la taille et la structure de Aubay.

L'accueil de Mme Clara Audry et de Mme Hélène Van Heems au sein du Conseil, permet de maintenir à 2/5 la proportion des femmes dans la composition du Conseil d'administration, l'administrateur salarié désigné depuis juin 2018 et reconduit en mai 2021 puis mai 2024 (cf. *infra*), n'étant pas pris en considération dans ce décompte. Aubay est donc conforme sur cet aspect aux obligations qui lui sont applicables, avec un taux de **féminisation de son Conseil** établi à **40 %**.

La séniorité des membres du Conseil offre elle aussi un panel assez large puisqu'elle s'étend d'une expérience de 27 ans dans le métier de Aubay (pour M. Vincent Gauthier) à plus de 45 ans d'expérience de ce même secteur pour le Président, M. Christian Aubert.

S'agissant de la diversité des statuts des membres du Conseil, et en particulier de l'obligation d'accueillir un administrateur désigné par les salariés (art. L. 225-27-1, I-al. 1), l'Assemblée générale réunie le 15 mai 2018, au terme de sa résolution n° 24, a choisi qu'il appartiendrait au Comité Central d'Entreprise ou à tout organe qui viendrait par la suite à s'y substituer, de désigner l'administrateur représentant les salariés conformément aux obligations légales applicables à Aubay. Les statuts ont été modifiés en conséquence et le mandat précédemment confié à M. Patrice Ferrari a été reconduit par le Comité Central d'Entreprise réuni le 31 mai 2024 pour une nouvelle durée de 3 ans.

Formations/expériences

Les administrateurs offrent, pour les horizons professionnels (ESN pour Messieurs Aubert, Rabasse, Gauthier et Ferrari, Finance pour Mme Audry, agence de communication pour Mme Van Heems...) et les formations académiques (écoles d'ingénieur pour Messieurs Aubert et Rabasse, Institut d'études politiques pour Mme Van Heems, DEA d'intelligence artificielle pour M. Ferrari, grande école de commerce, Audencia pour Mme Audry, DESS de faculté de droit pour M. Gauthier) qu'ils représentent, un **panel varié de métiers et expériences** utiles au fonctionnement d'un conseil de société de type Entreprise de Services du Numérique.

Le Conseil veille à offrir à ses membres qui en expriment le besoin, un accès permanent à tous modules de formation qu'ils pourraient souhaiter.

Dans le cadre des fonctions opérationnelles qu'il assume, M. Vincent Gauthier veille à l'actualisation de ses compétences par la participation aux sessions de formation continues organisées par Middlenext et les commissaires aux comptes de la société.

Tous les dirigeants opérationnels de Aubay France ont participé en 2022 à la Fresque du Climat. A cette occasion, MM Philippe Rabasse et Vincent Gauthier ont été sensibilisés à ces enjeux au cours d'une matinée de formation.

L'ensemble des membres du Conseil (à l'exception de M. Aubert) ainsi que les membres du comité stratégique RSE a par ailleurs pris part à la fresque du numérique en 2023.

La participation de Messieurs Rabasse, Gauthier, Fuks et Cornette à l'ensemble des réunions des comités stratégiques RSE permet également une bonne appropriation par les dirigeants mandataires sociaux des sujets RSE. Ils ont notamment été constamment associés aux travaux de préparation de la CSRD.

Les Mandataires sociaux ont par ailleurs suivi les formations/sensibilisations suivantes au cours de l'exercice 2024 :

Bénéficiaire	Intitulé de formation	Durée (en heures)
Vincent Gauthier	Panel Sensibilisation Climatique	4
Patrice Ferrari	Autoformation Gouvernance des Entreprises	4
Vincent Gauthier	Actualités juridiques 2024	4
Hélène Van Heems	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs 2024	3

	Compétence Financière	Connaissance métier banque	Connaissance métier assurance	Communication	IT	Social	Gouvernance	Sensibilisation RSE
Christian Aubert	X	X	X		X		X	
Philippe Rabasse	X	X	X		X			X
Vincent Gauthier						X	X	X
Clara Audry	X						X	X
Hélène Van Heems				X				X
Patrice Ferrari			X		X		X	X

Parité dans le choix des Directeurs généraux délégués

La Société compte à ce jour cinq Directeurs généraux délégués, tous masculins. Tous n'interviennent pas dans la gestion courante des affaires en France, notamment parce qu'ils peuvent être rattachés à la strate "Corporate" (Philippe Rabasse, Vincent Gauthier & David Fuks) ou parce qu'ils sont en charge d'activités à l'étranger (Belgique pour Christophe Andrieux & Italie pour Paolo Riccardi). À l'occasion de toute nouvelle nomination qui pourrait intervenir, le Conseil s'attachera à disposer d'un nombre de candidats parfaitement identique masculins et féminins, avant toute prise de décision de nomination.

Préparation des travaux du Conseil d'administration

La décision de réunion du Conseil appartient le plus souvent au Président, mais il est de pratique courante au sein de la Société que tout membre qui le souhaite puisse librement solliciter une réunion du Conseil.

Les travaux de préparation sont répartis entre les différentes Directions fonctionnelles de la Société en fonction de l'ordre du jour abordé.

Philippe Rabasse assume généralement, parfois conjointement avec Vincent Gauthier, en charge des affaires juridiques, la préparation des points concernant soit la stratégie générale de la Société, soit les opérations exceptionnelles qui peuvent la concerner, comme les opérations de croissance externe, la gestion des participations ou les opérations financières.

Les points purement juridiques sont préparés par la Direction juridique.

Les points relevant des finances incombent au Directeur financier, par ailleurs Directeur général délégué de Aubay SA.

La fixation de l'ordre du jour revient généralement au Président, sur proposition de la Direction générale.

Pour chacun des points figurant à l'ordre du jour, des documents explicatifs sont remis aux administrateurs (projet de comptes, présentation de cible en cas de croissance externe, comptes prévisionnels...).

2.5.2. Conseil d'administration et comités spécialisés

Le Conseil d'administration s'est doté par une résolution du 26 mars 2010 d'un règlement intérieur, modifié le 7 mai 2014, le 24 janvier 2017, mis à jour pour la dernière fois le 16 septembre 2020 et précisant les modalités de son fonctionnement. Ce règlement intérieur est consultable *in extenso* sur le site internet de la Société.

Ce règlement intérieur rappelle notamment les règles importantes et restrictions auxquelles les administrateurs et les éventuels censeurs sont soumis quant aux opérations qu'ils peuvent effectuer sur les titres émis par la Société.

L'ordre du jour est présenté en séance par le Président. Les points qui le composent sont abordés successivement. Chaque membre a la liberté d'exprimer son avis en Conseil conformément aux termes de la loi. Il n'y a généralement pas de décision qui soit prise en Conseil, sans réunir l'unanimité des voix exprimées.

Les différents sujets sont présentés dans des termes généraux par le Président ou le Directeur général, avant, le cas échéant, d'être présentés plus en détail par le représentant de la Direction fonctionnelle concernée.

Le Conseil d'administration a par ailleurs institué en 2021 un Comité d'audit ainsi qu'un Comité des rémunérations.

Comité d'audit

Missions

Après que cette mission a été assumée par le Conseil d'administration depuis 2010 en application de l'article L. 823-20 Code du commerce nouvel issu de l'ordonnance 2008-1278 du 8 décembre 2008 susmentionnée, un Comité d'audit spécifique a été institué au sein du Conseil d'administration le 15 septembre 2021.

Les missions dévolues au Comité d'audit sont les suivantes (art. L. 823-19, al. 3 à 7 Code du commerce) :

1. il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
2. il suit 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, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
3. il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue. Cette recommandation adressée au Conseil d'administration est élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) n° 537/2014 précité ; il émet également une recommandation à cet organe lorsque le renouvellement du mandat du ou des commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article L. 823-3-1 Code du commerce ;
4. il suit la réalisation par le commissaire aux comptes de sa mission ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, il tient compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants Code du commerce ;
5. il s'assure du respect par le commissaire aux comptes des conditions d'indépendance définies à la section II du chapitre II du présent titre ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, le cas échéant, il prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 précité et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;

6. il approuve, pour les entités d'intérêt public, la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 Code du commerce ;
7. il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Composition du Comité d'audit

Le 15 septembre 2021, le Conseil d'administration a nommé un Comité d'audit distinct du Conseil, doté d'un règlement intérieur adopté le même jour et consultable *in extenso* sur le site internet de la Société (www.aubay.com).

Le Comité d'audit était composé au 31/12/2024 des administrateurs suivants :

- Mme Clara Audry, Présidente ; Indépendante ; Compétence financière ; cf. partie 2.5 - Chapitre 2
- M. Christian Aubert, Membre ; Compétence métiers & financière ; cf. partie 2.5 - Chapitre 2
- Mme Hélène Van Heems, Membre ; Indépendante ; Compétence en communication ; cf. partie 2.5 - Chapitre 2

Activité en 2024

- Le Comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2024 : la première fois, le 24 janvier 2024 pour se prononcer notamment sur les SACC (Services Autres que le Commissariat aux Comptes, cf. ci-dessous), puis le 6 février 2024 pour procéder à une revue des risques tels que décrits dans le DEU 2023, le 20 mars 2024 préalablement à l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2023; le 12 juin pour faire un point sur l'activité du premier semestre 2024; le 18 septembre préalablement à l'arrêté des comptes semestriels 2024 et enfin le 13 novembre 2024 pour faire un point sur l'activité du S2 2024.
- Le taux de présence des membres du Comité d'audit en 2024 s'est élevé à 94,5% correspondant à une seule absence sur l'ensemble des réunions.

SACC

Par ailleurs, dans le respect des dispositions liées à la loi Sapin II de décembre 2016, le comité est désormais sollicité au moins une fois par an pour passer en revue les différents Services autres que la Certification des Comptes. Il valide à cette occasion, lorsque c'est possible, les catégories de services qui peuvent être rendus par le collège de ses Commissaires aux comptes en veillant à ce que ces services ne portent jamais atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes. Lorsqu'une validation catégorielle n'est pas possible, il se réunit spécialement pour étudier le service qu'il est envisagé de confier aux Commissaires aux comptes.

Ainsi, le comité a autorisé en date du 24 janvier 2024 que les types de services usuels précisés ci-après puissent être rendus par ses Commissaires aux comptes :

- l'émission lorsque les conditions contractuelles souscrites avec les banques l'imposent, des certificats de respect des ratios financiers ;

- Prestations relatives à la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales (rapport RSE intégré dans le rapport annuel/ document d'enregistrement universel et faisant l'objet d'un « avis motivé (équivalent à une conclusion d'assurance modérée) sur la conformité de la déclaration de la performance extra-financière (DPEF) aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce et sur la sincérité des informations qu'elle contient» de la part de Deloitte & Associés (Constantin Associés faisant partie du réseau Deloitte & Associés) en sa qualité d'Organisme Tiers Indépendant
- Le cas échéant, mission d'accompagnement de la mise en place de la CSRD au cours de l'exercice 2024 de la part de Deloitte & Associés (Constantin Associés faisant partie du réseau Deloitte & Associés);
- Le cas échéant, constats résultants de procédures de contrôles spécifiques ou procédures convenues comme par exemple la mission d'audit sécurité portant sur le système d'information de Aubay SA ;
- le cas échéant, toute mission d'expertise ou de due diligence qui pourrait être nécessaire à l'occasion d'un process d'acquisition ou de rapprochement d'entreprise : Cabinet Constantin Associés, Groupe Deloitte ainsi que cabinet BCRH ASSOCIÉS (GROUPE PKF ARSILON).

Dans ce cadre, au cours de l'exercice 2024 les services suivants ont ainsi été rendus par les Commissaires aux comptes de Aubay, sur base de l'autorisation consentie par le Comité d'audit réuni le 24 janvier 2024 :

- Deloitte & Associés : Prestations relatives à la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales : mars 2024 ; 20 000 € ;
- Constantin Associés: rapport réglementaire sur l'acompte sur dividendes: 1 850 € HT
- BCRH (Groupe PKF Arsilon): rapport réglementaire sur l'acompte sur dividende: 1 850 € HT;

Le Comité d'audit s'est assuré que le montant total des honoraires pour ces autres services ne dépassait pas 70 % des honoraires d'audit légal.

Le Comité d'audit a bien reçu une lettre officielle de l'auditeur confirmant que l'auditeur signant les comptes, le cabinet d'audit, ses associés, senior managers et managers étaient bien indépendants du groupe.

Le Comité d'audit confirme qu'il s'est entretenu avec le signataire légal des comptes des éventuelles menaces quant à l'indépendance de ce dernier autant que des mesures de prévention mises en place pour limiter ces menaces.

Le Comité d'audit s'est assuré auprès de la Direction juridique que cette dernière lui avait bien soumis toutes les demandes pour des SACC.

2.5.3. Domaines de compétence du Conseil d'administration

Au-delà ou en accord avec ses attributions légales, le Conseil est systématiquement saisi sur les sujets suivants :
gestion des participations ;

- opération de croissance externe ;
- opération financière ;
- cautions, avals, sûretés dès lors que leurs montants excèdent l'enveloppe globale de capacité de la Direction générale ;
- méthodes comptables ou financières.

Pour les arrêtés de comptes publiés, les principales options comptables ainsi que les choix effectués ont été expliqués et justifiés par la Direction générale au Conseil, et revus par les Commissaires aux comptes.

Comité des rémunérations

Un Comité des rémunérations a été institué au sein du Conseil d'administration par décision de ce dernier en date du 15 septembre 2021. Ce comité est chargé de présenter des propositions ou des recommandations au Conseil d'administration relatives notamment :

- à la politique de rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- au type et au mode de calcul des rémunérations de ces dirigeants après, par exemple, comparaison avec les pratiques observées dans les autres entreprises (détermination de la part fixe ou variable de la rémunération, des bonus, des avantages divers, notamment les avantages en nature) ;
- au(x) plan(s) de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (par exemple, sous condition de performances boursières ou en fonction de critères de rentabilité interne, etc.) ;
- à l'examen de toutes dispositions relatives aux retraites et à la prévoyance des dirigeants ;
- et, de façon générale, à toute question que lui soumet le Président ou le Conseil d'administration en matière de rémunération des dirigeants ;
- à l'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration.

La composition de ce comité au 31 décembre 2024 était la suivante :

- Mme Hélène Van Heems, Présidente du Comité ; Indépendante ;
- Mme Clara Audry, Membre ; Indépendante ;
- M Christian Aubert, Membre, Président du Conseil d'administration non exécutif ;
- M. Patrice Ferrari, Membre, administrateur désigné par les salariés ; salarié de Aubay SA.

Le comité des rémunérations se réunit systématiquement lorsque sont évoqués les sujets des rémunérations des Dirigeants Mandataires Sociaux et formule ses propositions au Conseil d'administration. Il s'est réuni le 23 janvier 2024 à l'effet de préparer les réunions de Conseil d'administration ayant à définir les rémunérations en particulier variables (Long et court termes) pour les Dirigeants Mandataires Sociaux au titre de l'exercice 2024. Divers échanges plus informels lient régulièrement les membres de ce comité.

Aucun changement de principe comptable ayant une incidence significative sur les comptes ne saurait être pris sans l'avis du Conseil.

Pour les Conseils d'arrêtés des comptes auxquels sont systématiquement convoqués les Commissaires aux comptes, la possibilité leur est systématiquement offerte d'exprimer leur point de vue quant aux comptes arrêtés et, préalablement, à l'exhaustivité de l'information à laquelle ils ont pu avoir accès.

La Direction générale, dans son fonctionnement quotidien, veille à ce que le Conseil puisse se prononcer préalablement à ce que toute décision soit prise sur lesdits sujets.

2.5.4. Fréquence des réunions

Le Conseil se réunit soit pour répondre à des contraintes d'examen de publications comptables et financières périodiques (arrêté des comptes annuels, semestriels...) soit pour évoquer l'un des points relevant de sa compétence telle que définie au point précédent.

En 2024 il s'est réuni six fois.

Le taux de présence des administrateurs s'est élevé à 97,22 % (vs 92,86% en 2023).

L'assiduité des administrateurs reste grandement favorisée par la mise en place d'un système de visioconférence permettant aux administrateurs d'assister avec plus de facilité aux séances du Conseil.

2.6. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL/ DIRIGEANTS MANDATAIRES

Le Conseil d'administration définit les principes et montants des rémunérations versées aux différentes catégories de dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil veille à ce que les modalités de rémunération des dirigeants soient en phase avec l'intérêt social de l'entreprise et contribue au développement du groupe en garantissant sa pérennité pour l'avenir.

2.6.1. Rémunérations versées/attribuées en 2024 aux Dirigeants Mandataires Sociaux

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de Aubay pour l'exercice 2024 ont été arrêtées et mises en oeuvre, conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux définie et validée par l'Assemblée générale des actionnaires réunie le 11 mai 2021.

La synthèse de la mise en oeuvre de cette politique de rémunération figure ci-dessous.

Aucune exception ni dérogation particulière n'a été apportée à la politique de rémunération validée en Assemblée Générale.

Type de rémunération	Rémunération Fixe	Rémunération Variable Annuelle			Rémunération Variable Long Terme	TOTAL
		Objectifs Financiers (quantitatifs)	Objectifs qualitatifs Collectifs	Objectifs qualitatifs personnels ⁽¹⁾		
Critère(s) d'acquisition		Croissance du Chiffre d'affaires entre 0 et 3%	Marge Opérationnel le d'activité comprise entre 8 et 9%	Poursuite de l'exécution de la feuille de route RSE définie en 2023 (FDR2023)	Performance individuelle rapportée au contexte	Prime cash/AGA/SO valeur comptable, IFRS2 pour les AGA/SO Performance de l'action vs Stoxx TMI Software & Computer Services mesurée sur 3 ans
Montant Cible DGD	234 000 €	37 500 €	37 500 €	25 000 €	15 000 €	54 565 € (3000 actions) 403 565 €
Montant cible DG	234 000 €	37 500 €	37 500 €	25 000 €	15 000 €	95 961 € ("reflet cible" de 3000 actions) 444 961 €
Plafond DGD	234 000 €	45 000 €	45 000 €	35 000 €	15 000 €	54 565 € (3000 actions) 428 565 €
Plafond DG	234 000 €	45 000 €	45 000 €	35 000 €	15 000 €	95 961 € ("reflet cible" de 3000 actions) 469 961 €
Montant dû au 31 12 2024 suivant mesure de performance	NA	29 688 €	40 500 €	35 000 €	15 000 €	A évaluer au terme des 3 ans post clôture 2026
En % du montant cible	NA	79%	108%	140%	100%	
En % du montant plafond	NA	66%	90%	100%	100%	

(1) Directeurs non administrateurs seulement

Rémunérations fixes

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient soit d'une indemnité de fonction, pour ceux d'entre eux qui ne sont pas liés par un contrat de travail, soit des traitements et salaires quand un contrat de travail les lie à la Société, lorsque les conditions requises par la loi en cette matière sont satisfaites. À ce jour, l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux de Aubay est rémunéré au titre des mandats occupés, non au titre d'éventuels contrats de travail, qui seraient, en toute hypothèse, suspendus. La rémunération fixe des Dirigeants Mandataires Sociaux conformément à la politique de rémunération validée par l'Assemblée générale le 11 mai 2021, s'est élevée en 2024 à 234 K€ annuels pour Messieurs Philippe Rabasse (DG), M. David Fuks (DGD), M. Vincent Gauthier (DGD), M. Philippe Cornette (DGD), M. Christophe Andrieux (DGD) et M. Paolo Riccardi (DGD).

Rémunération variable annuelle ("STI")

Conformément à la politique de rémunération validée le 11 mai 2021 par l'Assemblée générale, les Dirigeants Mandataires Sociaux se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2024 une prime variable annuelle en numéraire assise sur des critères financiers quantitatifs internes et des critères qualitatifs et quantitatifs collectifs assis sur des critères "RSE".

Compte tenu des réalisations 2024, les dirigeants mandataires sociaux peuvent prétendre au versement des éléments de rémunérations suivants :

Critères Financiers (quantitatifs)

Prime sur objectif quantitatif, chiffre d'affaires groupe consolidé 2024	CA inférieur à 534 M€	CA compris entre 534 M€ et 550 M€	CA compris entre 550 M€ et 555 M€	CA supérieur à 555 M€
Montant de la prime attribuée	0	Linéaire de 25 K€ à 37,5 K€	Linéaire de 37,5 K€ à 45 K€	Plafonné à 45 K€
Montant dû au 31 12 2024 après mesure de la performance	-	29,7 K€	-	-

Prime sur objectif quantitatif, marge opérationnelle d'activité 2024	Marge opérationnelle d'activité 2024 inférieure à 8%	Marge opérationnelle d'activité comprise entre 8 et 9%	Marge opérationnelle d'activité comprise entre 9% et 9,5%	Marge opérationnelle d'activité supérieure à 9,5%
Montant de la prime attribuée	0	Linéaire de 25 K€ à 37,5 K€	Linéaire de 37,5 K€ à 45 K€	Plafonné à 45 K€
Montant dû au 31 12 2024 après mesure de la performance	-	-	40,5 K€	-

Critères qualitatifs collectifs (RSE)

Le Conseil d'administration a attribué aux dirigeants mandataires sociaux au titre de 2024 une prime variable basée sur l'atteinte de critères de performances "RSE" en ligne avec la feuille de route stratégique définie en 2023 (dite "feuille de route 2023") :

- **A concurrence de 25 K€ :**

Le Conseil d'administration a retenu deux indicateurs pour définir les principaux objectifs de performance devant asseoir la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux en terme de "RSE" en 2024 :

- **Décarbonation** : Poursuite de la démarche d'engagement auprès de SBTi : **12,5 K€**
- **Parité** : l'acquisition d'un montant de **12,5 K€** était conditionnée au respect des critères suivants sur 2024 :
 - Maintenir au-delà de **30%** l'effectif de femmes occupant un poste de management ;
 - Maintenir au-delà de **30%** l'effectif de femmes occupant un poste de direction

- **A concurrence de 10 K€ :**

Le conseil d'administration a par ailleurs conditionné l'acquisition d'une prime de "surperformance" conditionnée à l'atteinte des objectifs suivants :

- Atteinte en 2024 d'un taux de formation des collaborateurs "sensibles" à l'anti-corruption d'au moins 80% (**5 K€**).
- Réduction des consommations d'électricité d'une part et de papier d'autre part à horizon 2025 par rapport à ce qu'étaient ces consommations en 2018 (**5 K€**).

S'agissant du seul critère non quantifiable et relatif à la démarche de décarbonation, les objectifs définis par Aubay ont été validés par le SBTi en juin 2024 de sorte que désormais, l'engagement souscrit par Aubay envers ce référentiel scientifique est désormais quantifiable. Pour 2024, le comité des rémunération puis le Conseil d'administration ont considéré au vu des avancées dans cette démarche que l'objectif était atteint et la rémunération correspondante acquise.

Compte tenu des réalisations appréciées par le comité des rémunérations, transmises puis avalisées par le Conseil d'administration, les montants suivants sont dus aux bénéficiaires de ce dispositif.

Objectifs qualitatifs collectifs (RSE)				
Indicateur	Cible	Résultat		Proposition de Prime correspondante
Décarbonation	Poursuite démarche SBTi	En ligne, objectifs validés auprès de SBTi en juin 2024		12,5 K€
		2024	rappel 2023	
Parité	Maintien de 30% minimum des femmes postes de Management	34%	35%	12,5 K€
	Maintien de 30% minimum des femmes postes de Direction	38%	40%	
Anti-corrruption	Formation d'au moins 80% des personnels "sensibles" à l'anticorruption	95%	Critère non utilisé en 2023	5 K€
Consommation électrique	Amélioration de la performance en ligne avec la FDR 2023	-27% (vs 2018)	-26% (vs 2018)	2,5 K€
Consommation papier	Amélioration de la performance en ligne avec la FDR 2023	-76% (vs 2018)	-77% (vs 2018)	2,5 K€
TOTAL				35 K€

Critères qualitatifs individuels

S'agissant de Messieurs Christophe Andrieux, Philippe Cornette, David Fuks et Paolo Riccardi, en accord avec le comité des rémunérations, une prime individuelle de performance leur a été attribuée par le Conseil d'administration, pour **15 K€**.

Le Conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations a validé les montants suivants:

	M. Christophe Andrieux	M. David Fuks	M. Philippe Cornette	M. Paolo Riccardi
Montant de la prime attribuée	15 K€	15 K€	15 K€	15 K€
Montant dû au 31 12 2024	15 K€	15 K€	15 K€	15 K€

Rémunération variable pluriannuelle ("LTI")

Attribution d'actions gratuites/Plan cash en 2024

Les plans variables pluriannuels attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux depuis plusieurs années ont vocation à les inscrire clairement dans une démarche long terme et rapprocher les intérêts des Dirigeants et des actionnaires.

En vertu de la politique de rémunération validée le 11 mai 2021, les dirigeants mandataires sociaux se sont vus attribuer début 2024, une prime cash (Pour Philippe Rabasse) ou actions gratuites (pour les Directeurs Généraux Délégués), variable, long terme, pour un montant cible de 100 K€ (ou, le cas échéant, sa contre-valeur en charge comptable IFRS 2 portée par l'entreprise), appréciée sur **3 ans**, conditionnée à la satisfaction d'une condition de performance externe relative de l'action Aubay rapportée à l'indice de référence (le STOXX Europe TMI Software & Computer Services) et à une condition de présence.

Critère Externe : l'acquisition définitive des actions gratuites est soumise à la réalisation d'une performance externe reposant sur le parcours de l'action Aubay. L'action doit connaître une progression supérieure à celle de l'indice de référence, le STOXX TMI Software & Computer Services© et cette performance relative est mesurée sur trois années consécutives.

Faute pour ces conditions d'être toutes deux satisfaites (performance relative de l'action et présence au sein de la société), les bénéficiaires se trouvent privés de la totalité de leur rémunération variable pluriannuelle.

Le Directeur général, qui à raison de sa participation excédant 10% du capital social de AUBAY n'était au moment de la définition de la politique de rémunération (2021) pas éligible légalement au mécanisme des actions gratuites, bénéficie de primes variables pluriannuelles en numéraire conditionnées à des conditions de performances identiques à celles régissant les actions gratuites (cf. § ci-dessus) et pour des montants analogues (calculés sur une somme « cible » équivalente à la valeur des actions gratuites attribuées par ailleurs aux mandataires, en y ajoutant toutefois les charges salariales supportées par ce type de rémunération à l'inverse des actions gratuites) ;

DÉTAIL DE LA PERFORMANCE CRITÈRE EXTERNE AGA ET PRIME CASH DG

	2022	2023	2022 & 2023
Performance actions Aubay Vs Stoxx TMI Software & Computer Services	13,80%	-38,10%	-17,10%
Taux d'acquisition correspondant	37,50%	0%	0%
Taux d'acquisition total 2 années & cumul années 1&2 (plafonné à 100 %)		37,50%	

ACTIONS DE PERFORMANCE « ACQUISES » DURANT L'EXERCICE 2024

Actions de Performance acquises pour chaque mandataire social	Numéro et date du plan	Nombre d'actions acquises durant l'exercice	Conditions d'acquisition ⁽¹⁾
M. David Fuks	Plan n°27 du 25 janvier 2022	1 125	Validées à 37,5%
M. Vincent Gauthier	Plan n°27 du 25 janvier 2022	1 125	Validées à 37,5%
M. Christophe Andrieux	Plan n°27 du 25 janvier 2022	1 125	Validées à 37,5%
M. Paolo Riccardi	Plan n°27 du 25 janvier 2022	1 125	Validées à 37,5%
M. Philippe Cornette	Plan n°27 du 25 janvier 2022	1 125	Validées à 37,5%

(1) Condition de présence sur 2 ans et acquisition définitive des actions conditionnée par la performance de l'action Aubay comparée à celle de l'indice STOXX Europe TMI Software & Computer Services sur les exercices 2022 et 2023

Faute pour les conditions d'acquisition d'être réalisées, le bénéficiaire se trouve privé de la totalité de sa rémunération variable pluriannuelle.

En janvier 2024, un plan AGA pour un volume de **3 000** actions gratuites chacun a donc été consenti aux cinq directeurs généraux délégués (MM. Fuks, Cornette, Andrieux, Riccardi et Gauthier) et, pour le Directeur général, (M. Rabasse) une prime cible en numéraire d'un montant équivalent augmenté des charges salariales applicables. L'acquisition définitive de ces éléments de rémunération sera appréciée à échéance **3 ans**, suivant les conditions sus-décrites.

Il est ici rappelé que toutes les sommes perçues par les dirigeants et administrateurs de la Société, à l'exception des frais remboursés sur justificatifs, sont validées par le Conseil d'administration avant leur engagement/paiement.

S'agissant plus particulièrement des rémunérations variables, qu'il s'agisse d'attributions d'actions gratuites ou de la prime cash consentie au Directeur général, le Conseil valide systématiquement après étude par le Comité des rémunérations, le niveau d'acquisition de ces outils de rémunérations.

Pour rappel, aucun engagement particulier ne lie le Conseil à aucun de ses membres.

Acquisition d'actions gratuites/plan cash en 2024 (attributions 2022)

Conformément à la mesure de performance reprise ci-dessous, portant sur les exercices 2022 et 2023 (il s'agit du dernier plan couvrant une période de deux ans, les plans suivant étant tous sur trois ans), le plan d'actions gratuites n°27 attribué aux cinq Directeurs Généraux Délégués le 25 janvier 2022 ainsi que le plan cash associé, attribué au DG, ont été respectivement "acquis" et versés à leurs bénéficiaires dans une proportion de 37,5%. Chaque DGD a été crédité de 1 125 actions (sur un maximum potentiel de 3000 actions). La prime cash versée au DG à ce titre s'est élevée à 58 486 € (sur un potentiel de 188 654 €).

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle telle que potentiellement prévue par la politique de rémunération actuellement appliquée n'a été octroyée au cours de l'exercice 2024.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX DIRIGEANTS & NON-DIRIGEANTS

	Notes	2024		2023		2022	
		Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés
M. Christian Aubert, Président du Conseil							
Rémunération fixe		- €	110 500 €	- €	110 500 €	- €	110 500 €
Rémunération variable pluriannuelle		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunération allouée aux membres du Conseil		- €	15 000 €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		- €	125 500 €	- €	125 500 €	- €	125 500 €
M. Philippe Rabasse, administrateur, Directeur général							
Rémunération fixe		- €	234 000 €	- €	234 000 €	- €	234 000 €
Rémunération variable pluriannuelle (plan cash reflet des plans d'AGA)	1	95 961 €	58 486 €	123 731 €	195 384 €	229 693 €	407 692 €
Rémunération allouée aux membres du Conseil		- €	15 000 €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Rémunération variable annuelle		125 000 €	55 000 €	125 000 €	119 550 €	125 000 €	- €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prime exceptionnelle		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		220 961 €	362 486 €	248 731 €	563 934 €	354 693 €	656 692 €
Mme Clara Audry, administrateur							
(depuis le 30 mai 2023)							
Rémunération fixe		- €	- €	- €	- €		
Rémunération variable annuelle		- €	- €	- €	- €		
Rémunération allouée aux membres du Conseil		- €	15 000 €	- €	- €		
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		- €	- €	- €	- €		
TOTAL			15 000 €	- €	- €		
M. Patrice Ferrari, administrateur représentant les salariés (depuis le 22 juin 2018)							
Rémunération fixe		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunération variable annuelle		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunération allouée aux membres du Conseil		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		- €	- €	- €	- €	- €	- €

	Notes	2024		2023		2022	
		Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés
Mme Hélène Van Heems, administrateur		2		2		2	
Rémunération fixe		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunération variable annuelle		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunération allouée aux membres du Conseil		- €	15 000 €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		- €	15 000 €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
M. Vincent Gauthier, administrateur, Directeur général délégué							
Rémunération fixe		- €	234 000 €	- €	234 000 €	- €	234 000 €
Rémunération variable annuelle		125 000 €	55 000 €	125 000 €	119 550 €	125 000 €	- €
Prime exceptionnelle		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunération allouée aux membres du Conseil		- €	15 000 €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	54 565 €	- €	70 356 €	- €	137 825 €	- €
TOTAL		179 565 €	304 000 €	195 356 €	368 550 €	262 825 €	249 000 €
M. Christophe Andrieux, Directeur général délégué							
Rémunération fixe		- €	234 000 €	- €	234 000 €	- €	234 000 €
Rémunération variable annuelle		140 000 €	70 000 €	140 000 €	119 550 €	140 000 €	- €
Prime exceptionnelle		- €	- €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	54 565 €	- €	70 356 €	- €	137 825 €	- €
TOTAL		194 565 €	304 000 €	210 356 €	368 550 €	277 825 €	249 000 €
M. David Fuks, Directeur général délégué							
Rémunération fixe		- €	234 000 €	- €	234 000 €	- €	234 000 €
Rémunération variable annuelle		140 000 €	70 000 €	140 000 €	119 550 €	140 000 €	- €
Prime exceptionnelle		- €	- €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	54 565 €	- €	70 356 €	- €	137 825 €	- €
TOTAL		194 565 €	304 000 €	210 356 €	368 550 €	277 825 €	249 000 €
M. Philippe Cornette, Directeur général délégué							
Rémunération fixe			234 000 €	- €	234 000 €	- €	234 000 €
Rémunération variable annuelle		140 000 €	70 000 €	140 000 €	119 550 €	140 000 €	- €
Prime exceptionnelle			- €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature			7 576 €	- €	7 052 €	- €	10 221 €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	54 565 €	- €	70 356 €	- €	137 825 €	- €
TOTAL		194 565 €	311 576 €	210 356 €	375 602 €	277 825 €	259 221 €

	Notes	2024		2023		2022	
		Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés
M. Paolo Riccardi, Directeur général délégué							
Rémunération fixe		- €	234 000 €	- €	234 000 €	- €	234 000 €
Rémunération variable annuelle		140 000 €	70 000 €	140 000 €	119 550 €	140 000 €	- €
Prime exceptionnelle		- €	- €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Avantages en nature		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1	54 565 €	- €	70 356 €	- €	137 825 €	- €
TOTAL		194 565 €	304 000 €	210 356 €	368 550 €	277 825 €	249 000 €
TOTAL		1 178 786 €	2 045 562 €	1 285 511 €	2 569 236 €	1 728 818 €	2 067 413 €

1 « Montants attribués » = Valorisation comptable totale projetée

2 « Conditionnels » signifie que l'acquisition ou le versement définitif des montants variables annuels ou pluriannuels cash ou titres (AGA) est soumis :
à l'atteinte des critères de performance externes et/ou internes ;
à la présence du bénéficiaire à échéance ;
à l'approbation de l'AGO pour la mise en paiement de ces primes ;
L'avantage en nature valorisé pour M. Cornette correspond à une voiture de fonction.

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
M. Christian Aubert Président du Conseil d'administration Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat clôture 2026		X		X		X		X
M. Philippe Rabasse Directeur général et administrateur Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat clôture 2026		X		X		X		X
M. Vincent Gauthier Directeur général délégué et administrateur Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat clôture 2026	X			X		X		X
M. David Fuks Directeur général délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024	X			X		X		X
M. Philippe Cornette Directeur général délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024	X			X		X		X
M. Paolo Riccardi Directeur général délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024		X		X		X		X
M. Christophe Andrieux Directeur général délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024	X			X		X		X

Modalités et équilibre entre rémunérations fixes et variables, poursuite de l'intérêt à long terme

Le Conseil veille à assurer aux différents dirigeants mandataires sociaux un équilibre entre les rémunérations fixes et variables qu'ils perçoivent, qui doivent être en phase avec le marché et garantir globalement non seulement une motivation à performer sur le court terme mais également à assurer la pérennité du groupe sur le long terme.

Aubay présente la caractéristique de toujours profiter de l'expérience et du travail quotidien d'une équipe impliquée depuis sa création dans le projet d'entreprise, et associée, certes à des degrés variés, mais toujours significatifs, au capital de Aubay (cf. *supra*). De ce fait, par « construction », les participations significatives que détiennent tous les dirigeants mandataires sociaux sont une garantie de l'implication et de la motivation au développement mais aussi à la pérennité du groupe.

La mise en œuvre de la politique de rémunération validée par l'Assemblée générale réunie le 11 mai 2021 a pour but non seulement d'inciter et motiver la performance court terme, mais également de poursuivre un objectif long terme de « durabilité » gage de pérennité de la Société.

Les rémunérations « court terme » composées non seulement d'une rémunération fixe jugée en accord avec les pratiques de marché mais également d'une prime annuelle variable assise sur les performances annuelles tant quantitatives (atteinte des objectifs de chiffres d'affaires et de marge opérationnelle d'activité) que qualitatives (atteinte d'objectifs calés sur les engagements RSE souscrits par l'entreprise) répondent à ce souci de performance immédiate.

La rémunération variable « long terme » qui conditionne l'acquisition d'actions de la Société (pour les Directeurs généraux Délégués) ou d'une prime cash de montant équivalent (pour le Directeur général non éligible aux actions gratuites) sur une performance mesurée sur 3 ans permet de garantir l'intérêt des dirigeants à définir des objectifs long terme gages de pérennité du projet d'entreprise.

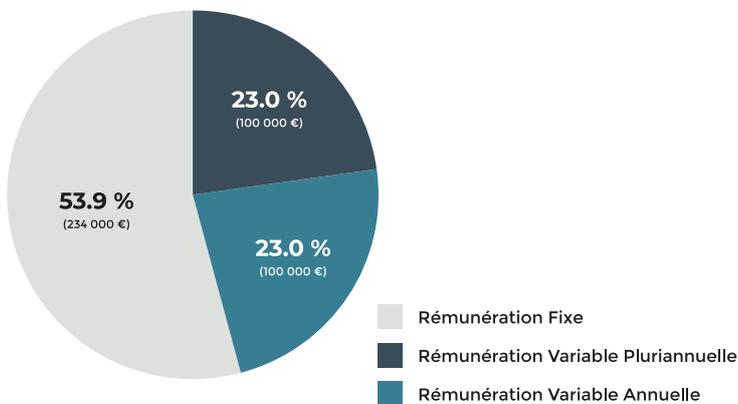
Le Conseil veille au maintien de ratios raisonnables entre les rémunérations attribuées/versées aux dirigeants mandataires sociaux et les rémunérations moyenne et médiane constatées au sein de son effectif en France.

Le tableau suivant met en perspective les principaux indicateurs de performance du groupe par rapport à la rémunération totale versée et attribuée aux dirigeants mandataires sociaux sur les cinq derniers exercices.

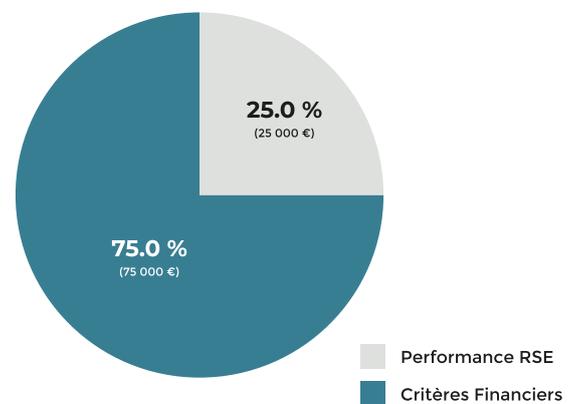
	2024		2023		2022		2021		2020	
	Montant	Var.								
Performance économique Groupe Aubay (K€)										
Chiffre d'affaires consolidé	540 297	1,16%	534 116	4,0%	513 547	9,13%	470 601	10,37%	426 382	2,06%
ROA	49 587	4,65%	47 385	-10,9%	53 168	6,49%	49 927	21,14%	41 215	-3,71%
Résultat Opérationnel	48 560	14,72%	42 329	-15,5%	50 084	5,85%	47 318	22,46%	38 640	-3,04%
Résultat Net Part du groupe	37 644	12,68%	33 408	-6,2%	35 629	3,55%	34 409	31,41%	26 185	-0,85%
Rémunérations Mandataires Sociaux (€)										
Versée	2 045 562 €	-20,38%	2 569 236 €	24,27%	2 067 413 €	-8,45%	2 258 300 €	58,56%	1 424 300 €	-14,94%
Attribuée (sous condition de performance)	1 178 786 €	-8,30%	1 285 511 €	-25,64%	1 728 818 €	249,89%	494 101 €	-57,84%	1 172 038 €	67,11%
Rémunération annuelle MOYENNE en équivalent ETP salariés AUBAY SA (hors mandataires)										
	53 957 €	3,00%	52 387 €	3,09%	50 815 €	2,21%	49 717 €	3,19%	48 182 €	1,00%
Rémunération annuelle MEDIANE en équivalent ETP salariés AUBAY SA (hors mandataires)										
	50 870 €	2,97%	49 403 €	2,72%	48 096 €	2,31%	47 008 €	2,18%	46 007 €	3,00%

De manière schématique, la structure cible des rémunérations des DG est la suivante :

Répartition Globale de la Rémunération



Détail de la Rémunération Variable Annuelle



Le tableau suivant :

- présente quant à lui, pour chaque mandataire social, la répartition entre rémunération fixe et rémunération variable qu'il s'agisse des rémunérations "attribuées" ou bien "versées" au cours de l'exercice précédent ;
- indique si certains éléments de rémunération sont versés par des filiales dans le groupe au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux ;
- et donne les ratios des rémunérations qui leur sont versées/attribuées au regard des rémunérations moyenne et médiane observées au sein de Aubay SA.

Il est ici précisé qu'aucune clause de restitution (**clawback**) ne figure dans les dispositifs de rémunération des mandataires sociaux. La référence au SMIC comme indice de comparaison des rémunérations n'a pas été mise en évidence, considérée comme peu adaptée à la typologie d'employés de la Société.

	2024	
	Rémunération variable attribuée	Rémunération versée
Note	1	
Monsieur Christian Aubert, Président du Conseil		
TOTAL	- €	125 500 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	88%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	0%	12%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	0%	233%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	0%	247%
Monsieur Philippe Rabasse, Administrateur, Directeur Général		
TOTAL	220 961 €	362 486 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	65%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	100%	35%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	410%	672%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	434%	713%
Madame Clara Audry, Administrateur		
TOTAL	- €	15 000 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	0%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	100%	100%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	0%	28%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	0%	29%
Monsieur Patrice Ferrari, Administrateur représentant les salariés (depuis le 22.06.2018)		
TOTAL	- €	- €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	0%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	0%	0%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	0%	0%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	0%	0%

	2024	
	Rémunération <u>variable attribuée</u>	Rémunération <u>versée</u>
Madame Hélène Van Heems, Administrateur		
TOTAL	- €	15 000 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	0%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	0%	100%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	0%	28%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	0%	29%

Monsieur Vincent Gauthier, Administrateur, Directeur Général Délégué		
TOTAL	179 565 €	304 000 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	77%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	100%	23%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	333%	563%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	353%	598%

Monsieur Christophe Andrieux Directeur Général Délégué		
TOTAL	194 565 €	304 000 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	77%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	100%	23%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	361%	563%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	382%	598%

Monsieur David Fuks Directeur Général Délégué		
TOTAL	194 565 €	304 000 €
<i>Dont % de rémunération fixe</i>	0%	77%
<i>Dont % de rémunération variable</i>	100%	23%
<i>Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions</i>		Néant
<i>Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation</i>	- €	- €
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP</i>	361%	563%
<i>Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP</i>	382%	598%

	2024	
	Rémunération <u>variable attribuée</u>	Rémunération <u>versée</u>
Monsieur Philippe Cornette Directeur Général Délégué		
TOTAL	194 565 €	311 576 €
Dont % de rémunération fixe	0%	78%
Dont % de rémunération variable	100%	22%
Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions	Néant	
Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation	- €	- €
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	361%	577%
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	382%	612%

Monsieur Paolo Riccardi Directeur Général Délégué		
TOTAL	194 565 €	304 000 €
Dont % de rémunération fixe	0%	77%
Dont % de rémunération vable	100%	23%
Engagement de toute nature relatif à la prise, au changement ou la cessation de fonctions	Néant	
Rémunération versée ou attribuée par une entité comprise dans le périmètre de consolidation	- €	304 000 €
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	361%	563%
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	382%	598%

(1) Valorisation comptable pour les actions gratuites

Analyse du vote des actionnaires minoritaires

L'analyse des votes des actionnaires minoritaires ayant été réalisée, il en ressort notamment que l'Assemblée générale réunie le 14 mai 2024 a approuvé l'ensemble des résolutions relatives aux modalités de rémunération *ex-post* et *ex-ante* des dirigeants mandataires sociaux dans les proportions suivantes :

Votants	Actions	Voix	Voix actionnaires "majoritaires"	Voix actionnaires minoritaires
536	13 047 920	16 686 015	11 724 586	4 961 429
<i>dont voix au Président : 999 598</i>				

N°	Résolution	Type	Total des voix exprimées	Nombre d'actions représenté par les voix exprimées	Proportion du capital représentée par les voix exprimées	Pour		Contre		Abstention		Résultat du vote
						Nbre de voix	en %	Nbre de voix	en %	Nbre de voix	Pourcentage des actionnaires minoritaires "pur" ayant voté "Contre"	
1	Approbation Comptes Sociaux	AGO	16 674 729	10 767 574	82,42% du capital	16 674 729	100,0000	0	0	11 286	0,00	Adoptée
2	Quitus	AGO	16 674 561	10 767 406	82,42% du capital	16 150 170	96,8551	524 391	3,1449	11 454	13,09	Adoptée
3	Approbation Comptes Consolidés	AGO	16 674 729	10 767 574	82,42% du capital	16 674 729	100,0000	0	0	11 286	0,00	Adoptée
4	Approbation Conventions Réglementées	AGO	16 685 953	10 778 798	82,5% du capital	16 685 941	99,9999	12	0,0001	62	0,00	Adoptée
5	Affectation du résultat / dividende	AGO	16 685 953	10 778 798	82,5% du capital	16 666 294	99,8822	19 659	0,1178	62	0,50	Adoptée
6	Autorisation de la Société pour intervenir sur le marché de ses actions	AGO	16 685 263	10 778 453	82,5% du capital	14 033 184	84,1053	2 652 079	15,8947	752	66,94	Adoptée
7	Informations art. L22-10-9 C.com.	AGO	16 537 345	10 630 645	81,37% du capital	14 116 963	85,3641	2 420 382	14,6359	148 670	61,09	Adoptée
8	Renouvellement du mandat de C. AUBERT	AGO	16 332 463	10 425 763	79,8% du capital	15 018 366	91,9541	1 314 097	8,0459	353 552	33,17	Adoptée

N°	Résolution	Type	Total des voix exprimées	Nombre d'actions représenté par les voix exprimées	Proportion du capital représentée par les voix exprimées	Pour		Contre		Abstention		Résultat du vote
						Nbre de voix	en %	Nbre de voix	en %	Nbre de voix	Pourcentage des actionnaires minoritaires "pur" ayant voté "Contre"	
9	Renouvellement du mandat de P. RABASSE	AGO	16 332 463	10 425 763	79,8% du capital	16 268 063	99,6057	64 400	0,3943	353 552	1,63	Adoptée
10	Renouvellement du mandat de V. GAUTHIER	AGO	16 684 947	10 778 247	82,5% du capital	14 776 988	88,5648	1 907 959	11,4352	1 068	48,16	Adoptée
11	Renouvellement du mandat de H. VAN HEEMS	AGO	16 332 463	10 425 763	79,8% du capital	15 988 285	97,8927	344 178	2,1073	353 552	8,69	Adoptée
12	Ratification de la cooptation du mandat de C. AUDRY	AGO	16 684 727	10 778 027	82,5% du capital	16 631 682	99,6821	53 045	0,3179	1 288	1,34	Adoptée
13	Renouvellement du mandat de C. AUDRY	AGO	16 332 243	10 425 543	79,8% du capital	16 278 931	99,6736	53 312	0,3264	353 772	1,35	Adoptée
14	Nomination du Cabinet Deloitte en qualité d'auditeur des informations en matière de durabilité	AGO	16 684 727	10 778 027	82,5% du capital	16 636 332	99,7099	48 395	0,2901	1 288	1,22	Adoptée
15	Rémunération C. Aubert 2023	AGO	16 684 420	10 777 720	82,5% du capital	16 680 944	99,9792	3 476	0,0208	1 595	0,09	Adoptée
16	Rémunération P. Rabase 2023	AGO	16 638 765	10 732 065	82,15% du capital	15 513 190	93,2352	1 125 575	6,7648	47 250	28,41	Adoptée
17	Rémunération V. Gauthier 2023	AGO	16 638 765	10 732 065	82,15% du capital	15 513 220	93,2354	1 125 545	6,7646	47 250	28,41	Adoptée
18	Rémunération D. Fuks 2023	AGO	16 638 765	10 732 065	82,15% du capital	15 370 205	92,3759	1 268 560	7,6241	47 250	32,02	Adoptée
19	Rémunération P. Cornette 2023	AGO	16 638 765	10 732 065	82,15% du capital	15 370 235	92,3761	1 268 530	7,6239	47 250	32,02	Adoptée
20	Rémunération C. Andrieux 2023	AGO	16 638 765	10 732 065	82,15% du capital	15 370 395	92,3770	1 268 370	7,6230	47 250	32,01	Adoptée
21	Rémunération P. Riccardi 2023	AGO	16 638 765	10 732 065	82,15% du capital	15 370 235	92,3761	1 268 530	7,6239	47 250	32,02	Adoptée
22	Politique de rémunération Président 2024	AGO	16 684 390	10 777 690	82,5% du capital	16 680 914	99,9792	3 476	0,0208	1 625	0,09	Adoptée
23	Politique de rémunération DG 2024	AGO	16 684 390	10 777 690	82,5% du capital	15 866 286	95,0966	818 104	4,9034	1 625	20,65	Adoptée
24	Politique de rémunération DGD 2024	AGO	16 684 390	10 777 690	82,5% du capital	15 866 286	95,0966	818 104	4,9034	1 625	20,65	Adoptée
25	Politique de rémunération administrateurs non dirigeants 2024	AGO	16 684 390	10 777 690	82,5% du capital	16 680 912	99,9792	3 478	0,0208	1 625	0,09	Adoptée
26	Autorisation du CA à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions	AGE	16 685 202	10 778 392	82,5% du capital	16 625 939	99,6448	59 263	0,3552	813	1,50	Adoptée
27	Pouvoirs	AGE	16 685 096	10 777 941	82,5% du capital	16 684 870	99,9986	226	0,0014	919	0,01	Adoptée

Analyse des pourcentages de votes négatifs parmi les actionnaires minoritaires :

Il ressort du vote des minoritaires, une adhésion forte à la politique de rémunération des dirigeants dans l'approbation *ex-ante* et une bonne adhésion aux validations des rémunérations *ex-post*.

En revanche, la délégation d'autorisation pour le rachat de ses propres actions, les informations globales relatives à la politique de rémunération, ainsi que le renouvellement d'un mandat d'administrateur, font l'objet d'une faible adhésion de la part des actionnaires minoritaires.

En conséquence, dans le présent DEU, la présentation des éléments d'information mentionnés à l'article L.22-10-9 du Code de commerce a été revue de manière à la rendre plus claire.

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2025

La politique de rémunération définie par l'assemblée générale réunie le 11 mai 2021, détaillant précisément les modes et montants attribués aux mandataires sociaux et organisant un traitement "égalitaire" des dirigeants mandataires sociaux a été strictement appliquée depuis cette date et jusqu'à l'exercice 2024.

Cette politique de rémunération a de nouveau été mise en oeuvre en début d'exercice 2025 pour la définition des variables court et long termes des dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération fixe en numéraire

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux a été fixée en 2021 à 234 K€.

Compte tenu de la dernière date de modification de cette rémunération, et étant observé que les rémunérations moyennes et médianes au sein de Aubay SA ont respectivement augmenté de 12 et 11% entre 2020 et 2024, le Conseil aura la possibilité d'augmenter d'un maximum de 10%, potentiellement rétroactivement au 1er janvier de l'exercice 2025, ces rémunérations annuelles fixes qui seraient alors individuellement portées à 257,4 K€.

Rémunération variable annuelle

Une prime d'un montant cible de 100 K€ (pour les dirigeants mandataires sociaux également administrateurs de la Société qui perçoivent à ce titre une rémunération de l'ordre de 15 K€ par an) et de 115 K€ pour les directeurs généraux délégués non administrateurs sera attribuée et donnera lieu à acquisition sous conditions de performance financière quantitatives et qualitatives.

Critères financiers (quantitatifs)

La performance sera mesurée sur base de :

- l'objectif de chiffre d'affaires consolidé communiqué au titre de l'année considérée ;
- l'objectif de marge opérationnelle d'activité communiqué au titre de l'année considérée.

Ces critères financiers conditionneront l'acquisition d'un montant cible de **75 K€**, plafonné à **90 K€** en cas de surperformance.

Critères qualitatifs et quantitatifs collectifs (RSE)

La performance des dirigeants sera appréciée sur les efforts de poursuite de la politique RSE telle que décrite dans le présent Document d'enregistrement universel que le Conseil précisera annuellement. Dans la mesure du possible, tous les critères retenus pour asseoir la rémunération

Ces critères conditionneront l'acquisition d'un montant cible de **25 K€**, plafonné à **35 K€** en cas de surperformance.

Critères qualitatifs individuels

S'agissant de Messieurs Christophe Andrieux, Philippe Cornette, David Fuks et Paolo Riccardi, leur performance individuelle donnera lieu à appréciation de la part du Conseil d'administration, en particulier par rapport au contexte de marché qu'ils auront rencontré dans l'exercice de leurs fonctions au cours de l'année considérée.

Ce critère conditionnera l'acquisition d'un montant cible de 15 K€.

Rémunération variable pluriannuelle long terme

A la faveur de l'évolution législative ayant récemment élargi, sous certaines conditions, à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux (quel que soit leur niveau de détention de capital) la possibilité de bénéficier d'attributions gratuites d'actions, tous les dirigeants mandataires sociaux se verront désormais attribuer chaque année des actions gratuites ou stock-options, pour un montant plafond de 100 K€ apprécié en charge comptable IFRS 2 supportée par l'entreprise.

L'acquisition de cette rémunération pluriannuelle demeure conditionnée :

- au maintien en fonction du bénéficiaire sur une période de **3 ans** ;
- à la satisfaction des conditions de performance du groupe AUBAY appréciée sur une période de **3 ans**. Le Conseil d'administration évaluera l'opportunité de revoir la pondération entre les critères financiers, boursiers et RSE lors de la prochaine attribution pour, notamment, prendre en compte les tendances de marché.

Autres types de rémunération notamment "exceptionnelles"

Le cas échéant, les dirigeants mandataires sociaux peuvent bénéficier de la mise à disposition de véhicules de société.

Le Conseil propose par ailleurs de reconduire en 2025 le principe selon lequel les Directeurs généraux et Directeurs généraux délégués pourront bénéficier d'une rémunération « exceptionnelle » dans certaines circonstances qui devront être précisément communiquées et justifiées. Le montant concerné n'excèdera en toute hypothèse pas une année de rémunération fixe. Toutefois, dans une situation d'opération ayant un impact significatif sur le capital de la société (hausse significative de la valeur du groupe), le montant concerné pourra exceptionnellement être porté à un maximum de 10 fois la rémunération totale par dirigeant, cette attribution visant à parfaitement aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des différentes parties prenantes.

Il est ici rappelé que cette faculté n'a pas été utilisée en 2024.

Quotité minimale d'actions gratuites à conserver jusqu'au terme du mandat (Code du commerce art. L. 225-197-1, II-al. 4)

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires d'actions gratuites sont tenus de conserver au nominatif un minimum de 10 % du volume total des actions qui leur ont été définitivement acquises depuis le 6 août 2015 et ce, jusqu'à la cessation de leurs activités au sein de Aubay.

2.6.2. Politique de rémunération des mandataires non dirigeants (administrateurs) au titre de 2025

Le Président du Conseil, Monsieur Christian Aubert, perçoit une rémunération fixe au titre du mandat qui lui est attribué. Cette rémunération s'élève depuis des années à 110 500€ par an.

Il perçoit par ailleurs, lorsque le Conseil en décide ainsi, une rémunération au titre du mandat d'administrateur qu'il occupe (cf. *supra*). Le montant annuel perçu à ce titre s'élève depuis 2019 à 15 K€.

Il se voit rembourser ses frais divers exposés dans le cadre des fonctions qu'il occupe.

Il peut bénéficier d'un véhicule de fonction.

Le Conseil se réserve la possibilité d'augmenter la rémunération fixe à 250 K€ par an en cas de changement de titulaire sur ce poste et dans le but de garantir une attractivité optimale sur le poste à pourvoir.

Les administrateurs bénéficient, lorsque le Conseil en décide ainsi, de rémunérations versées au titre de leur participation au Conseil.

Pour rappel, l'Assemblée générale réunie en date du 19 mai 2015 a fixé à 120 K€/an le montant maximal global susceptible d'être distribué entre les administrateurs à ce titre.

La répartition de cette enveloppe prend en considération l'assiduité des membres du Conseil, sauf à ce qu'une ou des absences soient justifiables par un motif supérieur apprécié sous l'angle de l'intérêt de Aubay (absence pour tout motif lié à un impératif causé par Aubay).

Les administrateurs peuvent également se voir rembourser tous frais ou dépenses qu'ils auraient pu exposer au titre de l'exercice de leur mandat.

L'administrateur représentant les salariés ne perçoit en revanche aucune rémunération spécifique attachée au mandat qu'il exerce.

3

Risques et contrôles internes

3.1	Procédures de contrôles internes et de gestion des risques RFA	62	3.2	Facteurs de risques RFA	64
3.1.1	Objectifs du contrôle interne	62	3.2.1	Cartographie des risques	64
3.1.2	Organisation générale du contrôle interne	62	3.2.2	Description et traitement des risques	66
3.1.3	Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	62	3.3	Assurances RFA	69
3.1.4	Système d'information comptable et financière	63	3.4	Faits exceptionnels et litiges RFA	69
3.1.5	Activité de contrôle	63			
3.1.6	Communications financières et comptables	63			
3.1.7	Recensement et gestion des risques	63			
3.1.8	Évaluation du contrôle interne	63			

3.1. PROCÉDURES DE CONTRÔLES INTERNES ET DE GESTION DES RISQUES

3.1.1. Objectifs du contrôle interne

Conformément au cadre de référence de l'AMF, Aubay organise ses procédures de contrôle interne en s'appuyant sur le référentiel AMF au travers des cinq points clefs suivants :

- l'organisation du contrôle interne ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes ;
- le recensement des risques ;
- les activités de contrôle répondant à ces risques ;
- le pilotage et la surveillance du dispositif de contrôle interne.

Toutefois, il est ici bien précisé que Aubay demeure un groupe à la croissance rapide, présent sur sept pays européens et réalisant de fréquentes et significatives opérations de croissance externe. L'intégration et l'homogénéisation des procédures de contrôle interne demeure une tâche de fond qui nécessite du temps et s'inscrit dans une démarche d'amélioration permanente. En conséquence, le contrôle interne tel qu'il existe à ce jour ne peut fournir une garantie absolue de ce que les objectifs de la Société soient atteints.

3.1.2. Organisation générale du contrôle interne

Le contrôle interne chez Aubay est assuré par la Direction générale et principalement deux de ses composantes que sont la Direction financière et la Direction juridique.

À l'échelle du groupe, la Direction financière a pour mission l'établissement des budgets et le suivi des performances, le contrôle de gestion, le reporting opérationnel, la comptabilité générale et analytique, la consolidation et la normalisation comptable, la gestion de la trésorerie, la fiscalité, le contrôle des fusions et acquisitions, la communication financière... L'organisation financière est intégrée à l'organisation opérationnelle dans chaque pays.

La Direction financière a mis en place les outils d'élaboration et de suivi de l'ensemble des principaux indicateurs susceptibles d'alerter sur tout fait anormal ou dérive justifiant une vigilance particulière.

Les délégations bancaires en France et à l'International sont limitées aux seuls dirigeants mandataires sociaux ou à un nombre très limité de personnes. Les moyens de paiement font l'objet d'une politique stricte de mise en sécurité.

Les processus d'achat sont rigoureusement suivis et la sélection des fournisseurs se fait selon des critères stricts et régulièrement contrôlés.

La Direction juridique intervient en support de l'ensemble des Directions opérationnelles tant françaises qu'internationales notamment pour :

- sensibiliser et prévenir des risques particuliers identifiés comme susceptibles d'être rencontrés dans le cadre de l'activité courante de la Société : organisation d'ateliers thématiques sur des sujets spécifiques, partage d'information sur des expériences et difficultés rencontrées au sein du groupe, adaptation à des évolutions légales ou jurisprudentielles ;
- définir les cadres légaux et formats types des contrats les plus fréquemment utilisés en France et appui à la définition de ces mêmes documents à l'international ;
- intervention sur toute opération présentant des difficultés ou porteuse de risques excédant le cours normal des affaires : montage de consortium, partenariats particuliers, organisation d'événements spécifiques...

La Direction juridique intervient également pour diriger, le cas échéant en collaboration avec des cabinets d'avocats qualifiés, les situations précontentieuses, négociations difficiles ou éventuellement les litiges avérés et s'assurer également de ce que la Direction financière dispose bien d'une information suffisante pour que l'appréhension comptable de ces événements soit la plus juste possible.

De ce point de vue, la parfaite cohésion et la proximité des Directions financière et juridique constituent un gage déterminant de la qualité du contrôle fourni sur ces aspects.

3.1.3. Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Conformément à ce qui est précisé au paragraphe « domaines de compétence du Conseil » ci-dessus, aucune décision susceptible d'avoir un impact significatif sur la Société n'est prise sans avoir préalablement reçu l'aval du Conseil d'administration. En outre, la Société ou la Direction générale est systématiquement représentée au sein des Conseils d'administration ou Conseils de surveillance de l'ensemble des filiales.

Les mandataires sociaux et dirigeants principaux intervenant dans les filiales ou établissements étrangers du groupe sont soumis à des limites d'engagements définis soit statutairement, soit par décision des Conseils qui assurent la tutelle, soit enfin dans les contrats de travail pour les responsables qui en disposent.

Concernant le processus de consolidation statutaire, un manuel de procédure a été établi et transmis à l'ensemble des utilisateurs. Il prévoit notamment le rôle des intervenants et précise les règles et méthodes comptables retenues par Aubay.

Pour chacune des filiales étrangères, il existe des tables de correspondance entre les plans comptables locaux et les liasses de consolidation. Celles-ci sont systématiquement revues par les auditeurs locaux afin de s'assurer du respect des règles et méthodes comptables du groupe.

La Direction financière rattachée à la Direction générale et détachée des Directions opérationnelles est chargée de centraliser, contrôler, analyser l'ensemble des informations financières et comptables du groupe. Pour ce faire, elle s'appuie sur les informations qui lui semblent nécessaires, collectées auprès de l'ensemble des filiales. À cette fin, la fonction comptable et financière a accès, sans aucune limite, à l'ensemble des informations et documents qui lui sont nécessaires ou qui pourraient lui sembler utiles.

L'ensemble des personnels impliqués dans l'élaboration des données comptables et financières est parfaitement identifié au sein du groupe et fonctionne selon une hiérarchie décorrélée des organisations locales, rendant compte directement de leurs travaux auprès de la Direction financière centralisée du groupe.

L'ensemble des processus régissant l'activité de Aubay et ses filiales a été décrit au sein de manuels de procédures et sont à la disposition des personnes concernées.

Des calendriers précis sont établis à chaque clôture, qu'elle soit semestrielle ou annuelle, en lien avec les Commissaires aux comptes locaux et consolidés.

Le Comité d'audit conduit a minima une fois par an, une revue détaillée des facteurs de risque et de leur matérialité, incluant les risques extra-financiers, en collaboration avec les différentes parties concernées au sein de l'entreprise. Les conclusions de l'évaluation des risques et des dispositifs de contrôle interne sont communiquées périodiquement aux organes d'administration, de direction et de surveillance à travers des réunions dédiées. En conséquence, le Groupe ajuste ainsi régulièrement ses politiques et procédures internes au regard de ces conclusions.

3.1.4. Système d'information comptable et financière

Les processus et les systèmes d'information sont développés avec l'objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière.

Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font systématiquement l'objet d'adaptations et d'améliorations pour suivre l'évolution et la croissance de la Société.

La Direction générale s'est bien assurée que les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables et financiers étaient respectées.

3.1.5. Activité de contrôle

- Des arrêtés comptables mensuels sont effectués et centralisés dans le système de reporting permettant d'opérer des revues analytiques (portant sur le chiffre d'affaires et les charges) sur chacune des filiales et d'analyser les écarts avec les budgets et les différents responsables ;
- des revues des principaux en-cours sont effectuées mensuellement et visent à identifier au plus tôt les éventuelles difficultés qui peuvent apparaître dans l'exécution de missions au forfait ;
- toute difficulté, soit remontée par les équipes locales, soit détectée par la Direction financière, fait l'objet de demandes d'explications de la part de cette dernière ;
- des revues trimestrielles des comptes sont effectuées sur site ou à distance par la Direction financière ;
- les résultats des contrôles sont systématiquement revus et discutés avec la Direction générale et juridique du groupe.

3.1.6. Communications financières et comptables

Le Directeur général et le Directeur financier s'assurent du respect des obligations d'information du marché. Ceux-ci établissent en début d'année un calendrier des publications régulières à intervenir et valident aussi bien la production de chacun des communiqués que les bons à tirer avant leurs

publications par le biais d'un diffuseur agréé. Durant toute la phase de production des communiqués financiers, la direction veille à ce qu'un nombre le plus limité possible de personnes accède à l'information règlementée manipulée.

3.1.7. Recensement et gestion des risques

La Société a établi une liste des principaux risques auxquels elle est exposée. Le détail et, le cas échéant, la gestion qui en est faite par la Direction, en est donnée en paragraphe 3.2.2 du Document d'enregistrement universel.

L'ensemble des litiges significatifs est géré en direct par la Direction juridique du groupe qui s'appuie, si nécessaire, sur des cabinets d'avocats spécialisés.

Les Directions juridique et financière travaillent en étroite collaboration pour évaluer et, le cas échéant, retranscrire fidèlement dans les comptes, les différents litiges auxquels la Société est exposée.

3.1.8. Évaluation du contrôle interne

L'amélioration des procédures de contrôle interne est un souci permanent de la Direction générale. Les investissements en outils informatisés de suivi et support transverse dans les fonctions clés que sont le contrôle de gestion, la finance, l'appui juridique et les ressources

humaines sont autant d'illustrations des efforts consentis par la Société pour limiter à une proportion raisonnable les risques générés par ses activités, pour elle-même, son patrimoine propre, ses collaborateurs et les tiers.

3.2. FACTEURS DE RISQUES

Le Comité d'audit, réuni le 4 février 2025, a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autre risque significatif hormis ceux présentés ci-après. Cette liste actualisée intègre cependant des thèmes dont la matérialité ou la spécificité vis à vis de Aubay auraient pu générer qu'ils ne soient finalement pas retenus. En effet, certains risques précédemment identifiés parce que conjoncturellement placé sous les "feux des projecteurs" (crise énergétique/crise géopolitique, évolution brusque des taux d'intérêts....) demeurent présents dans cette liste par souci de comparabilité et de continuité d'information. Ainsi le comité d'audit a préféré les maintenir pour traduire l'attention récente qui y a été portée. Nonobstant ce sujet

particulier, les risques listés ci-après sont bien évalués au regard du métier spécifique qu'exerce Aubay et de ses implantations géographiques.

Sont recensés ci-après tous les risques estimés pouvoir avoir un impact et une probabilité d'occurrence importants sur le groupe, compte tenu des éventuelles dispositions prises par les différentes Directions générales en charge de les évaluer et, lorsque cela est possible, de les maîtriser.

Cette revue a conduit à intégrer les risques extra-financiers dans les risques business principaux et à élever le niveau du risque « Contrôle des données ». La matrice de double matérialité telle que présentée dans la partie "CSRD" de ce rapport a vocation à éclairer/compléter le cas échéant, les sujets déjà mentionnés dans cette partie.

3.2.1. Cartographie des risques

Ces risques sont présentés dans le tableau suivant, selon un ordre d'importance que la Société a apprécié comme étant décroissant.

RISQUES BUSINESS PRINCIPAUX, CATÉGORISÉS PAR NATURE

N°	Nature	Risques Business	Commentaires	Principales mesures pour adresser le risque	Impact	Probabilité	Tendance
1	Gestion des ressources	Faible maîtrise du coût de service	Impact de l'inflation salariale sur le modèle économique/Gestion des salaires et gestion du prix de vente peuvent diverger	Contrôle permanent du couple prix de vente/coût	Fort	Forte	Stable
2	Cyber Sécurité	Incapacité à produire	Une cyber attaque "réussie" peut conduire à un arrêt d'activité partiel ou complet	Les systèmes d'information font l'objet d'une surveillance temps réel étroite / des pentests sont organisés, des exercices annuels de tests de résilience et de simulation de situation de crise sont réalisés.	Fort	Fort	En hausse
		Contrôle des données	Une exposition importante au secteur Finance/ Assurance impose d'offrir les meilleurs niveaux de sécurité : protection des données; cloisonnement des traitements; prévention des cyber-attaques	Sensibilisation en continu. Établissement de politiques, de procédures et généralisation de chartes informatiques. Audits et définitions de plans de gestion de crise. Conformité RGPD*. Aubay certifié ISO 27001. Assurance cyber souscrite	Fort	Fort	En hausse
3	Gestion des ressources	Accès ressource au coût adéquat	Pénurie de ressources qualifiées/Maintien des connaissances organisationnelles	Multiplication des canaux de recrutement et établissement de grilles d'embauche adaptées au marché/Identification régulière des personnes clés et de leurs connaissances	Fort	Fort	Stable
4	Social	Gestion des talents	Attractivité envers des candidats, fidélisation des salariés en place, accueil stagiaire	Recrutements dynamisés avec réseaux sociaux, rencontres thématiques, classement Happy Trainees. Chargés de recrutement intégrés au sein des BU pour démontrer l'attractivité des missions proposées	Fort	Forte	Stable
5	Opérationnel	Insuffisance de niveau d'activité	Un taux d'activité insuffisant affecte rapidement la marge	Le taux d'activité est suivi de façon hebdomadaire	Fort	Moyenne	Stable

N°	Nature	Risques Business	Commentaires	Principales mesures pour adresser le risque	Impact	Probabilité	Tendance
6	Approvisionnement énergétique	Coupure électrique	Aubay dépend fortement de l'approvisionnement électrique pour conduire ses activités. Une coupure majeure lui interdit largement d'opérer.	De nombreux PCA intègrent déjà ce risque et organisent une délocalisation partielle avec recours au télétravail pour maintenir la production. Des investissements en matériel type onduleurs sont consentis pour palier au moins partiellement les défaillances possibles.	Fort	Moyen	Stable
7	Exposition client	Concentration des clients	Une trop forte concentration génère une dépendance élevée par rapport aux clients	Se diversifie dans le temps, se référer à la variation du TOP 15 (de 61 à 56 % du CA) en 3 ans	Fort	Moyen	En baisse
8		Diversification sectorielle des clients	Une crise sectorielle importante expose le groupe à un ralentissement d'activité	Au cours des 3 ans passés, la part du marché banque-assurance a baissé...	Fort	Moyen	En baisse
9	Concurrence	Acteurs à envergure mondiale	Difficile de se faire référencer si ces acteurs trustent le marché	Restriction du périmètre assumée, écartant l'offshore au profit de la proximité. Tarifs : critère invariant	Fort	Moyen	En hausse
10	Social	Qualité de service	Capacité à maîtriser les nouvelles technologies et savoir-faire du numérique par de la formation	Formations aux technologies démultipliées en interne	Moyen	Forte	Stable
11	Coût des énergies	Coût de l'électricité	Le coût énergétique, principalement lié à la consommation électrique, n'est pas déterminant dans le P&L de Aubay.	Risque pas très matériel pour Aubay compte tenu du montant concerné.	Faible	Fort	En baisse
12	Hausse des taux d'intérêts	Coût de l'endettement ou de l'accès aux crédits	La hausse des taux impacte significativement les sociétés portant une dette à taux variable ou celles ayant besoin à court ou moyen terme de lever de la dette ou de financer leur BFR.	Aubay est à ce jour surliquide (position de cash nette au 31 12 2024 de 111M€) et n'a pas besoin de solliciter le marché des capitaux ou ses banquiers pour son fonctionnement courant.	Faible	Faible	En baisse
13	Concurrence	Indépendants et plateformes de sous-traitance	La multiplication d'acteurs indépendants passant éventuellement par des plateformes agrégeant leurs services et accédant directement aux clients finaux de Aubay pourrait priver les entreprises type Aubay de parts de marchés	Le recours par les clients de Aubay à des sous-traitants type "indépendants-Free-Lance" demeure porteur de risques juridiques limitant leur succès auprès des grands comptes. Par ailleurs, l'efficacité de plateformes agrégeant ces acteurs indépendants vs les fournisseurs type Aubay soigneusement sélectionnés par les clients n'est pas démontrée	Faible	Moyen	Stable
14	Géopolitique	Impact des troubles majeurs sur la capacité de production	Les crises géopolitiques majeures peuvent soit empêcher la production sur les zones concernées, soit empêcher la fourniture de composants issus des zones concernées	Aubay n'exerce ses activités qu'en zone européenne "sud". Ne fournissant aucun matériel technique à ses clients, Aubay n'est pas exposée aux risques d'approvisionnement des zones actuellement à risque.	Faible	Faible	Stable

* RGPD: Règlement Général de Protection de Données (GDPR en Anglais)

3.2.2. Description et traitement des risques

1 - Faible maîtrise du coût de service

La pénurie de ressources qualifiées dans le secteur informatique est susceptible de se traduire par une inflation significative des coûts salariaux des ressources embauchées.

Aubay exerce une vigilance extrême sur le contrôle de sa masse salariale en s'assurant, dans toute la mesure du possible, que son augmentation peut être répercutée sur ses prix de vente en vue de préserver sa capacité bénéficiaire.

Le contexte de marché incitant l'ensemble des acteurs à une prudence accrue dans la gestion de leurs coûts, la tendance inflationniste des salaires, en dépit de pénuries persistantes, a tendance à décroître.

2 - Cyber Sécurité

Incapacité à Produire

L'ensemble des systèmes d'information propres à Aubay font l'objet de tentatives d'attaques informatiques permanentes, comme les systèmes d'information de ses clients.

La sécurité de ces infrastructures et ressources constitue donc un sujet majeur de préoccupation tant pour Aubay que pour ses clients.

Toutefois, il est impossible d'écarter qu'une attaque Cyber puisse parvenir à rendre tout ou partie de ces systèmes inutilisables.

Dans une telle hypothèse, il ne fait nul doute que l'impact que pourrait avoir une telle attaque "réussie" est susceptible d'entraver fortement l'activité de la société Aubay.

La prévention de ces risques chez Aubay consiste en la mise en place d'équipes et d'outils dédiés à la surveillance permanente du bon fonctionnement des systèmes d'information, à la réalisation de pentests chargés de souligner les éventuelles failles de sécurité existantes, à la réalisation des exercices de tests de résilience, de continuité d'activité et la simulation de situations de crises pour préparer au mieux les équipes à y faire face.

Contrôle des données

Il est important de garder à l'esprit que Aubay ne manipule qu'exceptionnellement des données réelles de ses clients.

En effet, par son métier et son positionnement, Aubay ne se voit confier que très rarement la manipulation de données personnelles de ses clients et intervient quasiment toujours, dans ses travaux de développement, sur des données anonymisées ou de tests.

Néanmoins, Aubay est responsable du traitement de ses propres données personnelles (en particulier celles liées à son effectif salarié) et se doit donc d'être irréprochable dans le respect des obligations qui lui incombent à ce titre.

En tant que responsable de traitements des données qu'elle collecte, Aubay traite des données personnelles dont un défaut de confidentialité ou de disponibilité, ou une perte, pourrait perturber son activité et/ou son niveau de rentabilité. En outre, en tant que sous-traitant de ses clients, Aubay peut exceptionnellement manipuler ou avoir accès également à des données confiées par ses clients. Un défaut sur ces données confiées pourrait avoir un impact significatif tant en termes de dommage (notamment financier) causé au client que sur la confiance accordée par le client pouvant aller jusqu'au déréférencement.

Aubay intervient majoritairement dans les secteurs bancaire et assurance. Ces secteurs sont particulièrement exposés aux tentatives de fraude et aux cyber-attaques, en lien avec les données personnelles de millions de clients et assurés. Ce qui impose un renforcement des mesures de protection des

données et des systèmes d'information, passant par l'identification des failles et des composants les plus vulnérables.

Les principales entités d'Aubay (France, Espagne, Italie & Portugal) sont certifiées ISO 27001.

L'ensemble des mesures humaines, organisationnelles et techniques mises en œuvre maintiennent ce risque à un niveau acceptable : conformité aux exigences du RGPD et de nos certificats, généralisation des exercices de PCA, simulation de crise cyber et tests d'intrusion sur nos infrastructures, diversification et multiplication des audits internes et clients, renforcement des formations aux développements sécurisés et des sensibilisations aux bonnes pratiques de sécurité.

3 - Accès aux ressources au coût adéquat

La pénurie de ressources qualifiées dans le secteur informatique pourrait également interdire à Aubay de recruter auprès des écoles de qualité ou de trouver sur le marché des consultants présentant un profil de compétences répondant aux contraintes que rencontre Aubay chez ses clients.

Pour s'assurer un accès fiable aux ressources qualifiées qui constituent son expertise, Aubay noue des partenariats privilégiés, partout en Europe, avec les écoles ou universités les plus proches de ses besoins d'expertise technique et veille à attirer, en permanence, un nombre important de stagiaires appelés à rejoindre en fin d'étude son projet d'entreprise en qualité de consultants juniors.

Enfin, pour préserver et actualiser ses savoir-faire et pour éviter les effets de disparition de savoir-faire en cas d'absence ou de départ, Aubay met en place pour l'ensemble des processus de l'entreprise une surveillance au maintien des connaissances organisationnelles.

4 - Gestion des talents

La rétention des collaborateurs de Aubay dans un contexte de concurrence aigüe entre les nombreux acteurs du secteur est un défi porteur de risques pour le groupe.

Cette rétention n'est possible qu'à la condition que Aubay soit en mesure de se différencier par ses caractéristiques intrinsèques de ses principaux compétiteurs en veillant notamment :

- à sa « marque employeur » : l'image Aubay et sa réputation sont-elles de nature à conforter sa relation avec ses collaborateurs et à intéresser ses candidats à l'embauche ;
- à son attractivité : les missions proposées, leur suivi, les carrières envisageables, sont autant d'atouts de présentation que la hiérarchie dispose pour convaincre des collaborateurs, en sus d'une évolution salariale limitée par les impératifs de bonne gestion.

À cet effet, l'organisation de Aubay en BU offre les conditions d'attractivité ci-dessus, dont un suivi des carrières rythmé par de nombreux entretiens, une recherche permanente de proximité entre les responsables de tous niveaux et l'ensemble des collaborateurs. Une attention particulière est donnée aux formations, récemment renforcées et internalisées, afin de développer les compétences individuelles de chaque salarié.

En parallèle, Aubay offre des opportunités de début de carrière sous différentes formes : l'insertion professionnelle de jeunes candidats est visée par une politique d'offres de stage dynamique (labellisée Happy Trainees, ainsi que de possibilités d'alternance.

5 - Insuffisance de niveau d'activité

Le principal poste de charge de Aubay consiste dans les salaires versés à ses salariés. Son modèle de rentabilité est donc directement lié au niveau d'activité de l'ensemble de son personnel facturable.

Une insuffisante efficacité commerciale se traduisant par une baisse importante du taux d'activité est susceptible d'impacter significativement la rentabilité du groupe.

Le niveau d'activité est donc l'un des indicateurs clefs dans le suivi d'activité du groupe et est suivi en permanence tant par les Directions locales que par la Direction groupe.

6 - Approvisionnement Energétique

Si l'émergence d'une crise géopolitique majeure sur les terroirs sur lesquels Aubay intervient nous semble peu probable, la crise russo ukrainienne a clairement des répercussions impactant Aubay, en particulier en ce qui concerne la sécurité des approvisionnements énergétiques des pays dans lesquels Aubay exerce ses activités.

Aubay est, au quotidien, pour l'ensemble de ses activités très dépendante non pas tant de l'approvisionnement en énergies fossiles (si effectivement un certain nombre de trajets collaborateurs-clients impliquent une consommation de produits pétroliers, la crise COVID a particulièrement bien illustré que la société pouvait maintenir dans sa quasi-totalité son exploitation en mode distanciel) mais de l'alimentation électrique. En effet, le fonctionnement du support général d'activité de Aubay, son matériel informatique et celui de ses clients, offrent peu de résilience en l'absence d'alimentation électrique.

Un travail significatif est ainsi fourni, en permanence, sur les Plans de Continuité d'Activité qui évaluent la capacité de Aubay à maintenir une activité en dépit de coupures électriques affectant certaines zones de son activité. La poursuite d'activités s'appuie toutefois sur une hypothèse de ce qu'une coupure électrique n'affecterait que partiellement et temporairement des zones d'activité de Aubay.

Pour une telle hypothèse, tant la mobilité des équipes d'un site à l'autre que leur capacité à travailler en distanciel et donc en mode décentralisé constituent une assurance raisonnable de capacité à assurer la continuité de ses activités par Aubay. Des solutions techniques comme les batteries des matériels portables ou la mise en place d'onduleurs contribuent à cette capacité de résilience.

En l'état des informations disponibles, il semble cependant que le risque de délestages demeure limité sur les zones d'activité de Aubay et la tendance ne semble pas, récemment tout du moins, se dégrader, notamment à la faveur de ce que les autorités améliorent les capacités de résilience de nos économies sur ces aspects (remise en route notamment de nombreux réacteurs nucléaires en France).

Notons toutefois une baisse des tensions imprimées sur l'approvisionnement électrique dans les principaux pays où le groupe exerce ses activités sur ces derniers mois.

7 - Concentration des clients

Aubay possède une clientèle exclusivement constituée de grands comptes. Au 31 décembre 2024, les 10 principaux clients de Aubay représentaient 48 % de son chiffre d'affaires total stable par rapport à 2023.

À l'évidence, une concentration excessive de l'activité auprès d'un nombre limité de clients expose le groupe à un risque important.

Ce niveau de concentration tend depuis plusieurs années à décroître puisque ce chiffre s'établissait à 50% au 31/12/2021 et 31/12/2020, 52 % au 31/12/2019, 55% au 31/12/2018 et 57% au 31/12/2017. Cette tendance témoigne du succès de la dynamique de diversification des clients menée par le groupe, résultant soit des efforts de développement organique soit des acquisitions réalisées (notamment en Italie pour le secteur télécom ou en France sur le secteur énergie avec Quantic la dernière acquisition). Aubay a donc enrichi son portefeuille de nombreux et nouveaux comptes clients au cours des dernières années, pour limiter le risque d'exposition auprès de ses plus importants clients.

8 - Diversification sectorielle des clients

Aubay a acquis une position significative d'activité auprès des clients du secteur banque/finance/assurance depuis sa création. Ce positionnement, qui correspond à un choix stratégique de l'entreprise, l'expose toutefois à toute difficulté économique que pourrait rencontrer ces secteurs.

En conséquence, Aubay a constamment œuvré à diversifier ses clients dans des secteurs d'activité autres en s'implantant également, de manière importante, dans le secteur télécoms, ou bien plus récemment par exemple dans le secteur énergétique comme l'acquisition de la société Quantic le lui a permis.

9 - Acteurs à envergure mondiale

Parmi ses concurrents auprès de ses grands donneurs d'ordre, Aubay est confronté à des acteurs nationaux mais surtout internationaux qui opèrent souvent dans un contexte plus large que celui de la mise en œuvre de services numériques et en toute hypothèse à une échelle de taille très éloignée de celle de Aubay (plusieurs recensent un effectif de plusieurs centaines de milliers de collaborateurs...). Une stratégie de la part des clients consistant à ne retenir que ces très grands acteurs comme partenaires de leurs évolutions informatiques ferait peser un risque important sur Aubay.

Dans le contexte d'un ralentissement de marché, à la faveur d'une pression accrue sur le budget IT de certains clients, la tentation de trouver une réponse à meilleur coût auprès d'acteurs mondialisés peut exister chez certains clients.

La proximité du service rendu et le niveau de qualité qu'elle autorise sont les fondements de la stratégie Aubay, et c'est une stratégie assumée que de conserver cette proximité immédiate de ses clients au détriment d'une course à la taille et à la ressource nécessitant l'implantation dans des pays offshore. Ce positionnement de niche permet d'évaluer comme peu probable la survenance d'une telle situation.

10 - Qualité de service

Les métiers sur lesquels s'est positionné Aubay, digitalisation et industrialisation de l'IT de ses clients, sont en constante évolution et comportent un niveau de technicité élevé que les équipes doivent maîtriser. Des services d'une qualité insuffisante sont susceptibles d'avoir un impact défavorable sur l'entreprise, ses performances économiques à court comme à moyen-long terme.

La maîtrise de ce risque repose sur la sélectivité à l'embauche en vue d'assurer que les collaborateurs qui rejoignent Aubay se distinguent par une excellente connaissance des domaines techniques sur lesquels ils exerceront ensuite. Un effort permanent de formation de ses collaborateurs témoigne également de la volonté de Aubay de limiter le risque d'une qualité insuffisante de ses prestations.

Les actions de gouvernance et de contrôle mises en place dans le cadre du Système de Management Intégré ISO9001 contribuent à la maîtrise de ce risque.

11 - Coût des énergies

Aubay, nous l'avons vu, n'est que peu dépendante des énergies fossiles et l'augmentation du coût de ces dernières n'a qu'un impact marginal sur sa structure de coûts.

Aubay est en revanche très dépendante de l'alimentation électrique. L'énergie électrique est donc un enjeu critique pour Aubay mais ne représente pourtant, à ce jour, qu'un coût marginal pour son exploitation. Les matériels informatiques directement utilisés par Aubay sont en effet relativement peu "gourmands" et donc coûteux en énergie électrique. Les postes informatiques potentiellement les plus coûteux (serveurs et *cloud* en particulier) constituent des charges supportées non par Aubay mais plutôt directement par ses clients sur l'infrastructure desquels Aubay intervient.

La tendance observée ces derniers mois est toutefois rassurante sur les tensions susceptibles d'impacter la fourniture de ces services énergétiques et on considère désormais ce risque comme en baisse.

12 - Hausse des taux d'intérêts

Le contexte récent a vu les taux d'intérêts rapidement augmenter puis initier un recul résultant de politiques d'assouplissement monétaire partagées par l'ensemble des banques centrales occidentales.

Si la hausse des taux d'intérêt est de nature à engendrer un risque pour les sociétés endettées ou qui doivent envisager de se financer à court ou moyen terme soit auprès des organismes bancaires soit auprès des marchés financiers, telle n'est pas la situation dans laquelle se trouve Aubay à ce jour, qui, à l'inverse, est toujours surliquide au 31 12 2024.

Sa trésorerie excédentaire lui permet sans difficulté de financer ses activités courantes et son BFR.

Il est peu probable que Aubay soit conduite à lever de la dette à court ou moyen terme mais la baisse désormais réenclenchée des taux d'intérêts serait dans cette optique une opportunité plus qu'un risque pour Aubay.

Dans le même temps, le recul des taux d'intérêts est de nature à abaisser un peu les produits financiers générés par le placement par Aubay de ses excédents de trésorerie. La Direction du groupe restera soucieuse d'orienter ses fonds vers les produits financiers lui offrant le meilleur rapport produits/risque.

13 - Indépendants et plateforme de sous-traitance

Aubay assure la production de ses services principalement grâce à ses salariés, avec un recours marginal à la sous-traitance (environ 14 %).

Ces dernières années, des plateformes visant à mettre en relation directe des indépendants et des petites sociétés avec les grands donneurs d'ordre ont émergé, représentant une potentielle menace pour des acteurs comme Aubay.

Toutefois, certains facteurs limitent leur succès :

- **Sécurité juridique et conformité** : Dans de nombreux pays européens, la sécurité juridique des contrats de prestation intellectuelle est nettement plus élevée avec des entreprises de grande taille. Celles-ci offrent un niveau de **compliance**, de pérennité et de garanties contractuelles que les indépendants, même regroupés via des plateformes, ne peuvent égaler.
- **Tendance à la concentration raisonnable des fournisseurs** : Les grands donneurs d'ordre privilégient souvent une rationalisation de leur panel de prestataires informatiques, favorisant des acteurs établis capables d'offrir une continuité et une valeur ajoutée significative. À ce jour, la pertinence des plateformes d'intermédiation dans ce contexte reste limitée et leur valeur ajoutée peu démontrée.

14 - Risque Géopolitique

La crise majeure que représente la guerre russo-ukrainienne a cristallisé, de manière brutale, la résurgence du risque géopolitique sur le continent européen. Cette crise concerne actuellement une zone géographique sur laquelle Aubay n'exerce aucune activité. Aubay ni ne produit en Russie ou en Ukraine ni n'y sert aucun de ses clients. Ce risque est donc apprécié comme faible en l'état. Il n'est pas non plus anticipé qu'une extension de ce conflit (ou l'émergence d'un tel conflit) aux zones européennes soit à considérer. Cette situation nous semble vérifiée à ce jour avec une probabilité faible que cela se dégrade.

La crise moyen-orientale et ses conséquences globales notamment en matière de transport de marchandises en mer touge n'est pas non plus susceptible d'entraîner un impact direct sur Aubay, qui n'exerce aucune activité sur ces zones géographiques et n'est pas affectée par les problématiques de transport de marchandises par voie maritime (à l'exception peut-être de composants électroniques qui pourraient voir leurs délais de livraison en Europe s'accroître).

3.3. ASSURANCES

Responsabilité civile générale et professionnelle

Le groupe Aubay est assuré pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant lui incomber en raison de ses activités au sein d'un programme global souscrit auprès d'une compagnie de référence dans le secteur des assurances. Les termes et conditions de ce programme, y compris les limites de couvertures, sont revus et ajustés annuellement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus.

En 2024, les montants des garanties et les franchises pour ce contrat général s'établissaient comme suit :

Assurance responsabilité civile exploitation et professionnelle

Garanties	Montant de la garantie	Franchise par sinistre
Responsabilité Civile et/ou après livraison des travaux		
Tous dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs ou non confondus (par sinistre et par année d'assurance)	15 000 000 €	50 000 € hors corporel
Recours Juridiques Professionnels		
• Par année d'assurance	Illimité	
• Par litige	50 000€	
Responsabilité Civile Exploitation/Responsabilité Civile Employeur		
Plafond de garanti	15 000 000 €	2 500 € hors corporels
Dont :		
• Dommages matériels et immatériels consécutifs	1 500 000 €	2 500 € hors corporels
• Dommages immatériels non consécutifs	500 000 €	2 500 € hors corporels
• Intoxications alimentaires	800 000 €	2 500 € hors corporels
• Maladies professionnelles et/ou faute inexcusable	1 500 000 €	2 500 € hors corporels
• Atteintes accidentelles à l'environnement	800 000 €	2 500 € hors corporels
• Vol par préposés	30 000 €	2 500 € hors corporels
Défense pénale et recours	500 000 €	Seuil d'intervention recours : 300 €

Dommages directs et pertes d'exploitation

Les assurances couvrant les dommages aux biens sont gérées au niveau local. Les limites de la garantie sont fixées dans chaque pays en fonction de la valeur des biens et sont régulièrement mises à jour.

Compte tenu du fait que le groupe réalise encore la majeure partie de son chiffre d'affaires par délégation de ses consultants auprès de ses clients ou bien, lorsque son activité est développée en ses propres locaux, sur un nombre relativement élevé de sites au travers de l'Europe avec des processus définissant la continuité d'activité en cas de sinistre sur l'un d'entre eux, le groupe n'a, pour l'heure, pas jugé nécessaire d'assurer auprès d'un tiers le risque de perte d'exploitation.

Cyber-Risques

Aubay a souscrit une police à l'échelle de son groupe, pour couvrir les risques inhérents à ses activités informatiques auprès de clients grands comptes présentant souvent la caractéristique d'être porteurs de risques systémiques. Cette police a été actualisée et maintenue au titre de l'exercice 2024.

3.4. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

Le groupe est engagé dans un certain nombre de litiges et contentieux s'inscrivant dans la gestion courante de ses affaires et est exposé par ailleurs à l'ensemble des risques précédemment décrits dans le paragraphe spécifique qui leur est réservé (cf. 3.2). Aucun fait exceptionnel ni litige susceptible d'impacter significativement le groupe n'est cependant à relever dans le présent paragraphe.

Par ailleurs, la Société et ses filiales sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de la gestion de leurs affaires. Aucun n'est jugé susceptible d'emporter un risque significatif qui justifierait qu'en soit donné un descriptif exhaustif dans le présent rapport.

4

Rapport de durabilité 2024 RFA

4.1 Informations générales [ESRS 2] RFA	72	4.4 Informations sur la conduite des affaires RFA	127
4.1.1 Note méthodologique	72	4.4.1 Impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires [ESRS G1]	127
4.1.2 Gouvernance de la durabilité	73	4.4.2 Conduite des affaires [ESRS G1]	127
4.1.3 Présentation des activités et de la stratégie de Aubay	77	4.5 Informations sur nos enjeux de durabilité sectoriels RFA	129
4.1.4 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	82	4.5.1 Impacts, risques et opportunités liés à nos enjeux de durabilité sectoriels	129
4.1.5 Gestion des impacts, risques et opportunités et analyse de double matérialité	89	4.5.2 Innovation	129
4.1.6 Politiques et plans d'actions pour gérer les enjeux de durabilité matériels	91	4.5.3 Mécénat	131
4.2 Informations environnementales RFA	93	4.5.4 Cybersécurité	133
4.2.1 Taxonomie européenne	93	4.6 Rapport de certification des informations en matière de durabilité RFA	134
4.2.2 Changement climatique [ESRS E1]	97	4.7 Annexes RFA	138
4.2.3 Économie circulaire [ESRS E5]	104	4.7.1 Tableaux relatifs au règlement sur la taxonomie européenne	138
4.3 Informations sociales RFA	108	4.7.2 Table de correspondance	138
4.3.1 Effectifs de l'entreprise [ESRS S1]	108	4.7.3 Tableau de synthèse des renvois	141
4.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeurs [ESRS S2]	119	4.7.4 Tableau de synthèse des estimations	142
4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux [ESRS S4]	122		

4.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES [ESRS 2]

4.1.1. Note méthodologique

4.1.1.1. Base générale d'établissement du rapport de durabilité

Le Rapport de Durabilité a été établi en application de la directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil - et à sa transposition dans le droit français par l'ordonnance n°2023-1142. Ce rapport intègre les exigences de la directive de l'UE sur les informations de durabilité des entreprises à publier (CSRD) et applique les normes européennes sur les rapports de durabilité (ESRS "European Sustainability Reporting Standard").

L'ensemble des indicateurs est calculé sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

Tous les points de données présentés ont été évalués comme étant importants selon notre analyse de double matérialité (DMA). Veuillez consulter la section 4.1.5.1 *Méthodologie de l'analyse de double matérialité* pour des informations sur les limites du champ d'application de notre DMA et sur la méthodologie appliquée. Toutes les données relatives aux gaz à effet de serre (scopes 1, 2, 3) ont été calculées selon la méthodologie Greenhouse Gas Protocol.

Nous n'avons pas fait l'usage de l'option nous permettant d'omettre une information particulière relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovation.

Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont issus des sites et des entités locales, collectés selon les outils des services concernés (Contrôle de gestion, Service RH, Services généraux, Direction financière) et font l'objet d'une consolidation menée par le service RSE Groupe.

Un protocole de reporting RSE décrit le processus de reporting extra-financier de Aubay et constitue une documentation de référence pour tous les acteurs impliqués dans le reporting RSE. Il permet d'assurer la fiabilité, la comparabilité et la traçabilité des données en décrivant l'ensemble des indicateurs RSE et les méthodologies associées à leur collecte, calcul, consolidation et vérification.

Des estimations peuvent être effectuées. Le cas échéant, la méthodologie d'estimation sera détaillée à chaque paragraphe dédié et un récapitulatif des estimations effectuées figure en annexe à la section 4.7.4 *Tableau de synthèse des estimations*. Nous réévaluons annuellement notre utilisation d'estimations afin de tendre le plus possible vers des données réelles.

Les données peuvent comporter une incertitude liée à l'état actuel des connaissances scientifiques ou économiques, ainsi qu'à la qualité des données externes utilisées. Les informations prospectives sont naturellement sujettes à des risques et des incertitudes, car elles se réfèrent à des événements et des circonstances qui pourraient ou non se produire à l'avenir.

Les données sont consolidées selon les mêmes principes que pour le reporting financier. Ainsi, les données ESG consolidées comprennent l'ensemble des filiales de Aubay : France, Belgique, Luxembourg, UK, Italie, Espagne et Portugal. Le taux de couverture est ainsi de 100%.

Par ailleurs, le Rapport de Durabilité intègre les enjeux spécifiques à la chaîne de valeur amont et aval de Aubay dont la description est détaillée dans la section 4.1.3.2. *Chaîne de valeurs, intérêts et points de vue des parties prenantes*.

Aubay est aussi soumis au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « Taxinomie verte ») et actes délégués (UE) 2021/2139 et (UE) 2021/ 2178. Les éléments en lien avec ce règlement sont disponibles dans la section 4.2.1 *Informations sur la taxonomie européenne*.

Le présent état de durabilité présenté dans le chapitre 4 ci-après a été établi dans un contexte de première année d'application des dispositions CSRD.

Le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS et la Taxonomie européenne, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des informations disponibles dans les délais d'établissement de l'état de durabilité.

Ce premier état de durabilité du Groupe est caractérisé par des spécificités contextuelles liées à la première année d'application des exigences CSRD, parmi lesquelles :

- L'absence de pratiques établies notamment pour définir la granularité dans laquelle il convient de décliner les enjeux en impacts, risques et opportunités (IRO) ou encore les modalités d'appréciation des IRO sur la chaîne de valeur (cf. 4.1.5 *Gestion des IRO et analyse de double matérialité*).
- La non-disponibilité de certaines informations requises par les normes ESRS à la clôture 31/12/2024 en raison de l'imprécision de certains référentiels et de délais nécessaires à la mise en place du reporting de ces nouvelles informations. (cf. Liste présentée en paragraphe BP-2 Informations relatives à des circonstances particulières).
- Des incertitudes sur l'interprétation de certains points de données pour rendre compte de la maîtrise des dispositifs couvrant les IRO par le Groupe (cf. Liste présentée en paragraphe BP-2 Informations relatives à des circonstances particulières).
- Des limites de périmètre qui sont opérées sur certaines données environnementales et sociales (cf. Liste présentée en paragraphe BP-1 Base générale d'établissement du rapport de durabilité).

Dans ce contexte, sur base des pratiques et recommandations de place et d'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené à revoir certaines pratiques de reporting et de communication dans les prochaines versions de son état de durabilité. Ces évolutions, si elles étaient amenées à se présenter, seront explicitées et justifiées en toute transparence dans les prochains états de durabilité. Le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dans cet exercice de reporting et de communication.

4.1.1.2. Informations relatives à des circonstances particulières

En application de la directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de nouveaux indicateurs de durabilité ont été calculés et publiés pour la première fois sur l'exercice 2024. Par conséquent, il n'existe pas de données comparatives pour la période précédente.

Les effectifs publiés dans le rapport de durabilité peuvent différer des effectifs publiés dans les autres parties du rapport parce que ces derniers incluent notamment les sous-traitants. Par ailleurs, les départs au 31 décembre de l'année N sont exclus du reporting de durabilité alors qu'ils sont inclus dans le reporting financier.

Ci-dessous les points de données qui ne sont pas publiés dans le présent état de durabilité :

- E1- SBM-3 : Le plan de transition présenté dans le rapport de durabilité 2024 est absent du rapport de durabilité. Les principaux travaux de formalisation manquants concernent l'analyse de risques physiques complète, la quantification GES des leviers de décarbonation et les CAPEX/OPEX nécessaires pour l'exécution des plans d'action. Le Groupe initie en 2025 un groupe de travail pour réaliser l'analyse de risques et compléter le plan d'adaptation.

Ci-dessous les points de données ayant fait l'objet d'une interprétation dans le présent état de durabilité :

- S1-14_02 (taux de fréquence) : Le Groupe a considéré que les « blessures et maladies significatives » étaient définies par des accidents du travail avec arrêt de travail. Une analyse plus approfondie des dispositifs légaux locaux sera menée en 2025 pour confirmer ou ajuster cette définition en fonction de la pratique de place.

- S1-16 DP 97 (le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés et l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes) : Le Groupe a pris en considération les salariés « permanents » de la filiale française, c'est-à-dire ceux présents du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024, en excluant les apprentis de la base salariale. Cette définition pourrait nécessiter une analyse plus approfondie à l'avenir et être ajustée si nécessaire.
- E1-6 (Emissions de gaz à effet de serre) : Les émissions liées à la sous-traitance et les activités des consultants sur sites clients ne sont actuellement pas prises en compte dans les émissions de gaz à effet de serre indirectes du Scope 3. Le Groupe initie des actions pour inclure ces émissions dans le Scope 3 lors du prochain exercice.

Ci-dessous les points de données ayant fait l'objet d'une limite de périmètre dans le présent état de durabilité :

- S1-16 DP 97 (le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés et l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes) : Le Groupe a exclu la filiale espagnole dans le calcul de l'écart de rémunération.
- S1-13_83 (Indicateurs de la formation et du développement des compétences) : Le Groupe a exclu la filiale du UK dans le calcul du nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe.

4.1.2. Gouvernance de la durabilité

4.1.2.1. Fonctionnement, rôles et responsabilités de la gouvernance [GOV1, GOV2]

L'équipe de Direction de Aubay (Conseil d'Administration, Directeurs généraux délégués, directeurs associés des filiales étrangères) est composée de quinze personnes. La structure de la gouvernance Aubay est décrite de façon détaillée dans la section 2.1 *La gouvernance - L'équipe dirigeante*. Les compétences RSE des membres du Conseil et les formations/sensibilisations suivies en 2024 sont également détaillées dans la section 2.5.1 *Critères de sélection des membres, diversité et fonctionnement*.

Notre démarche de développement durable et notre engagement en matière de responsabilité sociétale font partie intégrante de la stratégie de notre Groupe. Ils nous permettent d'adresser au mieux les enjeux extra-financiers auxquels nous sommes confrontés et de dégager de nouvelles opportunités.

La responsabilité ultime de toutes les questions relatives au développement durable incombe à la Direction Groupe. Il s'agit de la plus haute instance représentant l'engagement Aubay en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Afin de soutenir la Direction dans sa prise de décision, une équipe dédiée à la RSE au sein du Groupe assure la coordination des démarches et initiatives nationales, ainsi que l'amélioration globale de sa performance RSE.

Chaque filiale désigne un responsable avec le rôle de Chargé(e) de reporting RSE. Ce rôle peut être dédié (cas de l'Espagne), ou associé à une autre fonction, de type Qualité (Portugal), Finance (Italie) ou Direction d'agence (Belux, UK). Ces intermédiaires sont au nombre de 8 personnes au niveau du Groupe en 2024. Au sein de chaque filiale, ils travaillent avec les contributeurs en charge de sujets dédiés (RH, services généraux, comptabilité, etc). Ils sont garants du respect du protocole de reporting, de la collecte des données et de la remontée des données consolidées au niveau de la filiale au Groupe.

Par ailleurs chaque Direction assume la responsabilité du développement durable dans le cadre de ses fonctions, dans le but d'intégrer la durabilité dans l'ensemble du Groupe.

Depuis 2021, deux Comités RSE ont été mis en place et assurent le pilotage et le déploiement de la politique RSE de Aubay :

- un Comité RSE stratégique avec la Direction générale/ représentants du Conseil d'administration, qui se réunit de manière trimestrielle ;
- un Comité RSE opérationnel, avec les correspondants métier et filiales, qui se réunit deux fois par an.

Le Comité RSE stratégique est animé trimestriellement par la responsable RSE.

Comité RSE stratégique	
Objectifs	Composition
<ul style="list-style-type: none"> > Définir la stratégie et le plan d'actions global en matière de RSE du groupe Aubay ; > Fixer les objectifs de durabilité niveau Groupe sur chaque pilier (environnement, social, gouvernance) ; > Suivre l'exécution de la feuille de route RSE et les indicateurs ; > Présenter les retours des CAC et des agences de notation extra-financières ; > Valider les communications RSE ; > Tenir informé le Conseil d'administration ; > Surveiller et assurer la gestion des impacts, risques et opportunités ; > S'assurer de la conformité avec la réglementation environnementale. 	<ul style="list-style-type: none"> > L'équipe RSE Groupe ; > Le Directeur général (Membre « référent » auprès du Conseil) ; > Le Directeur général délégué, en charge des affaires juridiques (Membre « référent » auprès du Conseil) ; > Le Directeur général délégué, en charge des affaires financières ; > Le Directeur général France.

Lors des réunions du Comité RSE stratégique au cours de l'exercice 2024, les échanges se sont concentrés sur des sujets liés au développement durable, tels que :

- Veille réglementaire RSE ;
- Suivi de l'évolution des indicateurs RSE et du déploiement de la feuille de route RSE en filiales ;
- Validation de politiques Groupe, notamment sur les déplacements ;

- Suivi des travaux en lien avec la CSRD et le passage de la DPEF au Rapport de Durabilité, tels que l'établissement de la matrice de double matérialité ;
- Suivi du processus de validation de nos objectifs climatiques par le SBTi et mise à jour du Bilan Carbone ;
- Revue des résultats des notations extra-financières ;
- Revue des conclusions de la campagne de reporting RSE 2023 ;
- Choix de l'auditeur des informations de durabilité.

Le Comité RSE opérationnel est animé biannuellement par la responsable RSE.

Comité RSE opérationnel	
Objectifs	Composition
<ul style="list-style-type: none"> > Faire un bilan du reporting annuel et des conclusions de l'audit réalisé par les CAC, préparer la prochaine campagne de reporting ; > Partager les résultats obtenus des agences de notation extra-financières ; > Déployer la feuille de route RSE ; > Suivre les contraintes réglementaires nationales spécifiques à chaque filiale ; > Partager les supports de communication RSE ; > Présenter les initiatives RSE dans les filiales et partager les bonnes pratiques ; > Recenser les attentes clients en matière de sujets RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> > L'équipe RSE Groupe ; > Les correspondants RSE des filiales Aubay ; > Pour la France : la DRH, l'équipe Services Généraux, la responsable de la Cellule Request, la directrice juridique, le RSSI, la responsable Qualité, le DSI et la directrice Communication.

En 2024, en plus des Comités RSE opérationnels, des réunions bilatérales semestrielles ont été mises en place pour suivre le déploiement de la feuille de route RSE au sein des filiales.

Les Comités d'audit et de rémunération jouent également un rôle dans la gouvernance de la durabilité. À titre d'exemple : le Comité d'audit a validé notre analyse de double matérialité, tandis que le Comité de rémunération est impliqué dans l'attribution de la rémunération variable en fonction des critères RSE. De plus, le Conseil d'administration contribue à élaborer et superviser la politique RSE du Groupe grâce à la présence de ses représentants au sein du Comité RSE stratégique.

Les dirigeants de Aubay se sont entourés d'une équipe interne et de consultants externes experts des enjeux de durabilité, et en suivent désormais les travaux, tout en se formant aux évolutions techniques et réglementaires. Selon les impacts, risques et opportunités identifiés, Aubay s'assure de la pertinence des experts mobilisés.

Les compétences et l'expertise en matière de durabilité de nos organes de gouvernance sont directement liées aux impacts, risques et opportunités matériels de notre entreprise :

- **Identification des risques et opportunités** : Grâce à leur expertise, nos dirigeants sont capables d'identifier et d'évaluer les risques environnementaux et sociaux qui pourraient affecter notre entreprise. Ils sont également en mesure de repérer les opportunités de développement durable qui peuvent générer de la valeur à long terme.
- **Intégration dans la stratégie d'entreprise** : Les impacts, risques et opportunités de durabilité sont intégrées dans notre stratégie globale. Nos organes de gouvernance veillent à ce que les initiatives de durabilité soient alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, garantissant ainsi une approche cohérente et efficace.
- **Suivi et évaluation** : Nous avons mis en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'efficacité de nos actions en matière de durabilité. Ces mécanismes permettent d'ajuster nos stratégies en fonction des résultats obtenus et des évolutions du contexte externe.

Les compétences RSE des membres du Conseil et les formations/sensibilisations suivies en 2024 sont également détaillées dans le paragraphe Formations/expériences de la section 2.5.1 *Critères de sélection des membres, diversité et fonctionnement*.

Indicateurs - Gouvernance	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de femmes au Conseil d'administration [ESRS 2-GOV1]	33%	33%	-
Part d'administrateurs indépendants [ESRS 2-GOV1]	33%	33%	-

L'accueil des administratrices indépendantes Mme Clara Audry et de Mme Hélène Van Heems au sein du Conseil, permet de maintenir à 2/6 la proportion des femmes et d'indépendants dans la composition du Conseil d'administration.

4.1.2.2. Organisation de la gestion des Ressources Humaines

Sur le capital humain que constitue l'entreprise, les DRH de chacune des filiales se sont vues attribuer la responsabilité de nombreuses initiatives :

- Le recrutement et la fidélisation des collaborateurs ;
- Le développement des talents ;
- La santé et la sécurité du personnel ;
- La formation ;
- La mission handicap et les mesures d'égalité des chances.

4.1.2.3. Rémunérations au titre de la durabilité [GOV 3]

Les Dirigeants Mandataires Sociaux se voient attribuer une prime variable annuelle basée sur l'atteinte de critères de performances RSE.

À concurrence de 25 K€ :

Le Conseil d'administration a retenu deux indicateurs pour définir les principaux objectifs de performance devant asseoir la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux en terme de "RSE" en 2024 :

- Décarbonation : Poursuite de la démarche d'engagement auprès de SBTi : 12,5 K€
- Parité : l'acquisition d'un montant de 12,5 K€ était conditionnée au respect des critères suivants sur 2024 :
 - Maintenir au-delà de 30% l'effectif de femmes occupant un poste de management
 - Maintenir au-delà de 30% l'effectif de femmes occupant un poste de direction

À concurrence de 10 K€ :

Le conseil d'administration a par ailleurs conditionné l'acquisition d'une prime de "surperformance" conditionnée à l'atteinte des objectifs suivants :

- Atteinte en 2024 d'un taux de formation des collaborateurs "sensibles"¹ à l'anti-corruption d'au moins 80% (5 K€).
- Réduction de 30% des consommations d'électricité d'une part et de 65% celles de papier d'autre part à horizon 2025 par rapport à ce qu'étaient ces consommations en 2018 (5 K€).

Ces critères et leur atteinte sont détaillés dans la section 2.6.1 *Rémunérations versées/attribuées en 2024 aux Dirigeants Mandataires Sociaux*.

Indicateurs - Rémunération	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Proportion de rémunération variable qui dépend de cibles et/ou d'impacts en matière de durabilité [ESRS 2 - GOV3]	25%	25%	-

4.1.2.4. Pratiques de diligences raisonnables [GOV 4]

Afin de permettre une compréhension claire de nos pratiques en matière de vigilance raisonnable, ci-dessous une table de correspondance détaillant comment et où notre rapport de durabilité rend compte de la mise en œuvre des principaux aspects et étapes de ce processus.

Aspect du processus de vigilance raisonnable	Paragraphe dans l'état de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	4.3.2.2 Politiques liés aux travailleurs de la chaîne de valeurs
Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	4.3.2.3 Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeurs
Identifier et évaluer les incidences négatives	4.3.2.3 Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeurs
Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives	4.3.2.2 Politiques liés aux travailleurs de la chaîne de valeurs
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	4.3.2.4 Plan d'actions liés aux travailleurs de la chaîne de valeurs

1 Les collaborateurs "sensibles" correspondent au personnel intervenant sur les activités commerciales et étant donc des personnes pouvant être soumis à des risques de corruption.

4.1.2.5. Gestion des risques et contrôles internes [GOV 5]

Les risques liés à la durabilité sont pris en charge selon les mêmes modalités que les risques financiers. Les processus et systèmes de gestion des risques et de contrôle interne liés à l'information en matière de durabilité incluent des audits annuels pour vérifier la conformité aux normes de durabilité et le respect des réglementations en vigueur. Des mécanismes de surveillance continue pour garantir l'intégrité et la fiabilité des données de durabilité sont également en place. Ces systèmes sont conçus pour identifier rapidement les anomalies et permettre des actions correctives immédiates.

À chaque niveau de reporting, une revue analytique est effectuée et les écarts significatifs ($\pm 10\%$) entre les données de l'année N et de l'année N-1 doivent être justifiés. Plusieurs contrôles de cohérence sont également réalisés. Des échanges sur les constats observés sont également organisés à la clôture de la campagne de reporting, afin de préparer l'intervention des auditeurs externes.

Les principaux risques business identifiés, cartographiés dans la section 3.2 *Facteurs de risques*, comprennent des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui sont considérés avec la même attention que les risques opérationnels. La méthode d'évaluation des risques adoptée repose sur une analyse qualitative et quantitative, incluant une matrice de classement des risques par ordre de priorité. Cette méthode permet d'identifier les risques les plus critiques et de les traiter en priorité.

Pour atténuer ces risques, l'entreprise a mis en place des stratégies telles que la réduction des émissions de carbone, l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la diversité et de l'inclusion. Des contrôles internes spécifiques aux normes ISO en vigueur sont également en place pour surveiller et gérer ces risques.

Le Comité d'audit conduit a minima une fois par an, une revue détaillée des facteurs de risque et de leur matérialité, incluant les risques extra-financiers, en collaboration avec les différentes parties concernées au sein de l'entreprise. Les conclusions de l'évaluation des risques et des contrôles internes sont communiquées périodiquement aux organes d'administration, de direction et de surveillance à travers des réunions dédiées.

Aubay intègre les conclusions de son évaluation des risques et de ses contrôles internes dans ses fonctions et processus internes en ajustant ses politiques et procédures en conséquence. Cela inclut la mise à jour des protocoles opérationnels et la formation continue des employés sur les meilleures pratiques en matière de durabilité. Par exemple, tous les salariés sont sensibilisés à la RSE lors de la session d'intégration. De plus, un e-learning RSE a été actualisé afin d'être déployé auprès de l'ensemble de nos collaborateurs en 2025.

4.1.3. Présentation des activités et de la stratégie de Aubay

4.1.3.1. Stratégie et modèle d'affaires

Aubay est né il y a 27 ans sur un socle de valeurs qui s'incarnent au quotidien depuis : expertise, frugalité, proximité, flexibilité, esprit d'entreprise. Forts de cet ancrage, nous n'avons eu de cesse d'être à l'écoute de nos parties prenantes, toujours attentifs aux moyens de mieux traduire notre aspiration vers un monde durable et responsable.

La stratégie de Aubay et son modèle d'affaires sont détaillés pages 6 à 11 du présent document.

Le chapitre 1 *Présentation de Aubay* détaille les activités, le marché et la stratégie du Groupe.

Notre démarche de développement durable et notre engagement en matière de responsabilité sociétale font partie intégrante de la stratégie de notre Groupe. Ils nous permettent d'adresser au mieux les enjeux extra-financiers auxquels nous sommes confrontés et de dégager de nouvelles opportunités.

Une démarche historique alignée sur les objectifs de développement durable (ODD)

De l'adhésion au Global Compact...

Aubay est signataire du Global Compact (Nations Unies) depuis 2004. À ce titre, Aubay a pris l'engagement de mettre en œuvre 10 principes universels relatifs au respect des Droits Humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, et de communiquer annuellement sur les progrès réalisés.

... aux 17 objectifs de développement durable des Nations Unies

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations Unies, constituent un plan d'action pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité. Ils ambitionnent de transformer nos sociétés en éradiquant la pauvreté et en assurant une transition juste vers un développement durable d'ici à 2030. Les engagements RSE pris par Aubay s'inscrivent dans ces objectifs.

		ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS	
	2008	Mesurer la consommation en ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> Suivre la consommation en eau, électricité, papier ; distance parcourue par les collaborateurs 	ENVIRONNEMENT
	2016	Le recyclage des déchets	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'efficacité énergétique (électricité consommée rapportée à la surface) de nos locaux Trier et valoriser les déchets, notamment les DEEE Sensibiliser l'ensemble du personnel 	
	2010	Diminuer la consommation en ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier les mobilités durables et réduire nos déplacements Réduire notre consommation d'énergie et de papier Réduction de nos émissions de GES de 27% entre 2019 et 2024 	
	2015	Certification environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Certification ISO 14001 acquise en 2017 en France 	
	2022	Le numérique responsable	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les services numériques en privilégiant la préservation de l'environnement, l'équité sociale et l'efficacité économique 	
	2011	Lutter contre le stress	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition des collaborateurs une cellule d'écoute Conseils en communication et entretiens personnalisés 	
	2018	Le bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> Suivre les compétences Aménager les déplacements 	
	2021	Le télétravail	<ul style="list-style-type: none"> Ancrer durablement le télétravail comme un mode d'organisation incontournable au sein de Aubay 	
	2007	Former en e-learning	<ul style="list-style-type: none"> Former son personnel pour délivrer un service d'excellence et anticiper les besoins 	
	2009	Accompagner le handicap	<ul style="list-style-type: none"> Recruter des personnes en situation de handicap, les maintenir dans l'emploi et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs 	
	2019	Signature de la charte de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> S'engager davantage pour la diversité et favoriser l'égalité des chances et la diversité dans toutes ses composantes Augmenter la part des femmes à tous les niveaux de l'organisation 	

	ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS	
	2017	Objectifs de Développement Durable	SOCIÉTAL
	2020	Mécénat de compétences	
	2014	La gestion éthique des fournisseurs	ÉTHIQUE
	2012	Lutter contre la corruption	
	2013	Respecter la vie privée	

Notre feuille de route RSE

La feuille de route RSE du groupe Aubay a été définie en 2021. Dans une démarche d'amélioration continue, cette feuille de route a été révisée en 2023, afin de garantir un pilotage efficace de notre stratégie RSE.

Face à l'urgence climatique, la réduction de notre impact environnemental constitue le premier axe de notre feuille de route. Aubay s'engage ainsi à développer la part d'énergie renouvelable dans sa consommation électrique et à poursuivre les actions d'optimisation de ses consommations, que ce soit d'électricité ou de papier.

Pour délivrer un service d'excellence et en tant qu'employeur responsable, Aubay se dote des meilleurs talents, en veillant à entretenir son attractivité et à fidéliser ses collaborateurs. De plus, la diversité de nos équipes est une richesse qui stimule la créativité et renforce notre performance, c'est pourquoi Aubay s'engage pour un environnement de travail favorisant l'équité.

Enfin, Aubay est une entreprise éthique et citoyenne. Cet engagement se traduit par notre implication dans les activités de mécénat et dans la formation de nos collaborateurs à l'anti-corruption et au RGPD.

Ces engagements se traduisent par les objectifs décrits dans le tableau ci-dessous.

Engagements	Objectifs
Réduire notre impact environnemental	<ul style="list-style-type: none"> → Réduire de 50% les émissions de GES scopes 1 et 2 à horizon 2032 (base 2022, en tCO2e) → Réduire de 58 % les émissions de GES scope 3 à horizon 2032 (base 2022, en tCO2e/M€ VA) → Alimenter 60% des sites du Groupe par de l'électricité renouvelable en 2025 → Réduire de 30% notre consommation d'électricité en 2025 (base 2018, en kWh/m²) → Réduire de 65% notre consommation de papier en 2025 (base 2018, en nombre de feuilles A4/ collaborateur)
Être un employeur responsable	<ul style="list-style-type: none"> → Maintenir au-delà de 30% l'effectif de femmes occupant un poste de Management d'ici 2026 → Maintenir au-delà de 30% l'effectif de femmes occupant un poste de Direction (instances dirigeantes) d'ici 2026 → Atteindre 3,5% de taux d'emploi de personnes en situation de handicap en France en 2025 → Poursuivre nos actions de formation
Être une entreprise éthique et citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> → Maintenir à au moins 80% le taux des collaborateurs sensibles¹ formés à l'anti-corruption → Augmenter la part de collaborateurs sensibilisés au RGPD → Poursuivre l'augmentation des dons associés aux activités de mécénat

Étant donné le secteur dans lequel Aubay évolue, son impact ne peut être envisagé sans évoquer le sujet du Numérique Responsable, une approche qui vise à améliorer l'empreinte sociale, économique et environnementale du numérique. En particulier, l'écoconception intègre la réduction de l'impact environnemental sur tout le cycle de vie d'un service numérique.

Les principaux défis à venir pour Aubay incluent ainsi la gestion de la croissance rapide de la demande de services numériques tout en optimisant leur impact environnemental. Pour relever ces défis, nous prévoyons de poursuivre nos efforts pour un numérique plus responsable, en coopération avec nos clients qui partagent notre engagement envers des pratiques durables.

¹ Les collaborateurs "sensibles" correspondent au personnel intervenant sur les activités commerciales et étant donc des personnes pouvant être soumis à des risques de corruption.

Reconnaisances des performances extra-financières

Reconnaisances RSE		2024	2023	Périmètre
	Ecovadis	 74/100	 78/100	Groupe
	Ethifinance ESG Ratings	78/100	68/100	Groupe
	AFNOR, SPG	Certification ISO 14001 système de management environnemental	Certification ISO 14001 système de management environnemental	France, Espagne, Italie et Portugal
  	AFNOR, SPG, Bureau Veritas	Certification ISO 27001 système de management de la sécurité de l'information	Certification ISO 27001 système de management de la sécurité de l'information	France, Espagne, Italie et Portugal
	AFNOR	Certification ISO 9001 système de management de la qualité	Certification ISO 9001 système de management de la qualité	France, Espagne, Italie et Portugal
	SPG, CAELUM	Certification ISO 45001 système de management Santé/Sécurité	Certification ISO 45001 système de management Santé/Sécurité	Espagne
		Certifications ISO 20001 et ISO 15504 - ISO 12207	Certifications ISO 20001 et ISO 15504 - ISO 12207	
	Choose My Company	Accréditation Happy Trainees	Accréditation Happy Trainees	France
	Humpact	4/5	4,5/5	Groupe
	CDP Climat	B-	B	Groupe
	Label Numérique Responsable	Niveau 1	Niveau 1	France

Avec un label Gold obtenu en 2024, Aubay est noté 74/100 par Ecovadis et classée dans le top 5 % des sociétés évaluées, tant au classement général que dans la catégorie « Computer programming and Services ». Une baisse de la note a été observée entre 2023 et 2024, liée à un durcissement des exigences du référentiel.

Aubay est également évalué par EthiFinance ESG Ratings et obtient une note de 78/100 en 2024, en net progrès depuis 2023 (+ 10 points).

Aubay France est également labellisé Happy Trainees 2024 comme société où il fait bon de faire son stage (catégorie : entreprise accueillant entre 50 et 99 stagiaires) avec une note de 4,11/5.

En 2024, Aubay obtient un score emploi de 4 sur 5 étoiles de l'agence de notation extra-financière Humpact, illustrant la bonne performance emploi de Aubay et valorisant ses pratiques sociales.

Enfin, Aubay répond également depuis deux ans au questionnaire "Changement climatique" du CDP. Le CDP est une organisation caritative à but non lucratif qui évalue l'impact environnemental des entreprises. En 2024, l'action de Aubay en faveur du climat a été reconnue avec la note B-, une note qui reste relativement stable par rapport à 2023 malgré la mise à jour du référentiel pour s'aligner sur les exigences CSRD.

4.1.3.2. Chaîne de valeurs, intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM 2]

Aubay se positionne en tant que partenaire de la transformation numérique de ses clients avec le choix délibéré et clair d'intervenir à la fois sur le Conseil métier ou technologique et sur tout le cycle de vie des applications. Aubay est tour à tour, fournisseur d'innovations, accélérateur de l'industrialisation de l'IT, fournisseur de savoir-faire, coach Agile, concepteur de solutions dans le Digital, fournisseur de compétences et d'expertises.

La chaîne de valeurs Aubay est représentée dans le schéma ci-dessous :



Aubay interagit avec ses principales parties prenantes à différentes fréquences, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Leurs points de vue ont été intégrés dans l'établissement de la matrice de double-matérialité de Aubay réalisée en 2024, sur la base de laquelle nous avons déterminé les enjeux de durabilité matériels pour l'entreprise.

Nos clients

Depuis sa création, Aubay a fait le choix d'intervenir exclusivement pour des clients grands comptes (clients qui représentent un volume d'affaires important). L'entreprise dispose aujourd'hui d'un panel unique de référencements chez ces clients grands comptes mais également de positions très fortes chez chacun de ceux-ci. Cette construction remarquable de la relation commerciale s'est accompagnée d'opportunités en matière de savoir-faire, qui permet aujourd'hui de disposer d'une offre étendue en termes de produits et services innovants.

Nos collaborateurs

Dans le contexte économique actuel, le facteur humain est déterminant. C'est la raison pour laquelle Aubay porte un effort particulier sur son attractivité afin de recruter les meilleurs ingénieurs et leur offrir des projets épanouissants et innovants, puis fait en sorte d'assurer un suivi personnalisé et efficace des consultants. L'objectif est d'offrir un espace de progression à chaque collaborateur, le tout dans une atmosphère humaine et conviviale, qui reste l'un des marqueurs forts de Aubay.

Nos sous-traitants

Les sous-traitants représentent environ 14 % de l'effectif total, taux stable depuis 10 ans. Ces sous-traitants bénéficient de référencements prestigieux obtenus par Aubay auprès de ses clients, donneurs d'ordre majeurs en prestations de systèmes d'informations. Conformément aux exigences de l'ISO 9001, la gestion de la qualité de service de nos fournisseurs fait l'objet d'une attention particulière.

Nos fournisseurs

Chez Aubay, les fournisseurs de rang 1 d'une portée stratégique font l'objet d'un suivi rapproché : opérateurs, fournisseurs de matériels informatiques, entretien des équipements. Ces fournisseurs sont évalués au travers d'un questionnaire passant en revue toutes les exigences RSE, en particulier le respect des droits de l'Homme et de l'environnement.

Nos actionnaires

Aubay est une société détenue à concurrence d'environ 43,51 % par ses dirigeants fondateurs (et leurs familles) et 56,49 % dans le « public ». En retour, ces parties prenantes bénéficient des investissements consentis par Aubay depuis sa création en termes de transparence et de législation sur les capitaux.

La société civile et les autorités publiques

Aubay contribue à la bonne distribution de ses résultats économiques, en particulier en embauchant localement, tout en s'acquittant des taxes et impôts correspondants à ses activités. Aubay se conforme aux réglementations et directives émises par les autorités publiques et locales. Par ailleurs, Aubay participe à de nombreuses instances et cercles de partage de savoir/expérience, représentant les organisations employeurs (Medef, Numeum, Middenext), entreprises cotées (Euronext, Autorité des marchés financiers) et en lien avec des organisations non gouvernementales (Global Compact, Planet Tech'Care, Institut du Numérique Responsable, Mécénat Chirurgie Cardiaque, Institut Curie...).

Aubay accorde une importance particulière au dialogue avec ses parties prenantes. Les retours et les préoccupations exprimés lors de ces échanges sont systématiquement analysés. Nous utilisons ces informations pour ajuster nos stratégies et nos opérations, afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins de nos parties prenantes.

Ce dialogue continu nous permet de renforcer notre engagement envers la transparence et la responsabilité, tout en favorisant une collaboration constructive et durable.

Parties prenantes	Moyens de dialogue et fréquence	Attentes des parties prenantes	Impacts sur les opérations, le modèle d'entreprise et la stratégie
 Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultations CSE (au moins une fois par an) ▪ Sondages (ponctuellement) ▪ Intranet (en continu) ▪ Mails et magazines internes (mensuels) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité de l'emploi ▪ Rémunération ▪ Développement des compétences ▪ Bien-être au travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation des employés ▪ Rétention des talents ▪ Productivité
 Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions bilatérales (selon les besoins spécifiques) ▪ Contrats (selon les termes définis dans chaque contrat) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité des services ▪ Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réputation ▪ Fidélisation ▪ Croissance des revenus
 Sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions bilatérales (selon les besoins spécifiques) ▪ Contrats (selon les termes définis dans chaque contrat) ▪ Sondages (ponctuellement) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des délais de paiement ▪ Respect des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuité des services ▪ Coûts ▪ Flexibilité
 Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions bilatérales (selon les besoins spécifiques) ▪ Contrats (selon les termes définis dans chaque contrat) ▪ Sondages (ponctuellement) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des délais de paiement ▪ Clarté et transparence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approvisionnement ▪ Coûts ▪ Qualité des produits
 Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assemblée Générale (au moins une fois par an) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilité ▪ Dividendes ▪ Croissance durable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie financière ▪ Décisions d'investissement
 Société civile et autorités publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutiens aux associations (annuel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformité réglementaire ▪ Impact environnemental et social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformité réglementaire ▪ Image publique ▪ Responsabilité sociale

4.1.4. Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires

Environnement

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires
Energie		Développement des énergies renouvelables sur les sites Aubay et dans l'approvisionnement	Impact positif	Actuel	Opérations propres	L'approvisionnement des sites Aubay avec de l'électricité renouvelable et l'installation de dispositifs de production d'énergie renouvelable sur sites, participent à développer la production d'énergie verte, réduisant ainsi les gaz à effet de serre émis et aidant à lutter contre le changement climatique.
		Surconsommation d'énergie	Impact négatif	Actuel	Toute la chaîne de valeurs	La surconsommation d'électricité provoquée par une mauvaise isolation des bâtiments contribue au changement climatique via la hausse de gaz à effet de serre émis lors de la production d'électricité. Sur toute la chaîne de valeurs, il y a également un enjeu autour de la consommation énergétique des data centers, qui représentent aujourd'hui entre 2 et 3 % de la consommation d'électricité mondiale (selon l'AIE).
		Développement des énergies renouvelables via des installations sur les sites Aubay	Opportunité	Moyen terme	Opérations propres	L'installation de dispositifs de production d'énergies renouvelables (ex : panneaux solaires) pourrait participer à l'amélioration de nos notations ESG et anticiper des évolutions réglementaires (ex : taxe carbone).
		Hausse des coûts de l'énergie issue des combustibles fossiles	Risque	Court terme	Opérations propres	La dépendance aux combustibles fossiles et leur raréfaction progressive risquent d'entraîner une hausse significative des coûts de l'énergie issue de ces sources. En effet, à mesure que les réserves de combustibles fossiles diminuent, leur extraction devient plus coûteuse. Cette situation, combinée à une demande énergétique mondiale croissante, pousse les prix à la hausse.
		Non-respect de la réglementation concernant la gestion de l'énergie (ex : décret tertiaire, audits énergétiques, BEGES)	Risque	Court terme	Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant l'énergie, présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.
Ei Changement climatique	Atténuation du changement climatique	Compensation carbone en investissant dans des projets tels que la reforestation ou de captage et stockage de carbone	Impact positif	Actuel	Amont	Le financement de projets pour compenser une partie des émissions de gaz à effet de serre générées par les activités d'une entreprise contribue à la lutte contre le changement climatique. L'investissement dans des initiatives de compensation carbone soutient des projets environnementaux qui réduisent les émissions globales, comme la reforestation, le captage et stockage de carbone.
		Bilan carbone, dont émissions de gaz à effet de serre associées aux déplacements des collaborateurs	Impact négatif	Actuel	Toute la chaîne de valeurs	Les activités de Aubay engendrent des émissions de gaz à effet de serre (bilan carbone). Ce sont les déplacements des collaborateurs qui émettent la majorité de nos émissions de gaz à effet de serre et représentent ainsi notre premier poste d'émissions.
		Adaptation des systèmes d'informations pour répondre aux réglementations ESG	Opportunité	Moyen terme	Aval	Les réglementations en matière d'ESG exigent une collecte accrue de données, similaire à celle requise pour le reporting financier. Pour gérer efficacement ces données, il est nécessaire de disposer de systèmes d'information plus robustes. En effet, ces systèmes doivent être capables de traiter de grandes quantités de données provenant de diverses sources, d'assurer leur justesse et leur traçabilité.
Adaptation au changement climatique		Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'éco-conception	Impact positif	Moyen terme	Aval	La prise en compte des bonnes pratiques d'éco-conception permet de réduire l'impact environnemental des services numériques.
		Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques Aubay via des pratiques d'éco-conception	Impact positif	Moyen terme	Opérations propres	La prise en compte des bonnes pratiques d'éco-conception permet de réduire l'impact environnemental des services numériques.
		Développement de l'IT for Green (solutions numériques au service des enjeux climatiques)	Opportunité	Long terme	Opérations propres et aval	Le développement de l'IT for Green offre des solutions numériques au service des enjeux climatiques.
		Intégration systématique de critères RSE dans les AO	Opportunité	Court terme	Aval	L'intégration systématique de critères RSE dans les appels d'offres permet aux entreprises de valoriser leurs politiques et performances RSE.
		Perturbations dans l'approvisionnement en énergie, dues à des facteurs environnementaux ou géopolitiques, pouvant affecter la continuité des opérations (ex : datacenters)	Risque	Court terme	Amont	Les crises géopolitiques et les catastrophes naturelles peuvent entraîner des difficultés d'approvisionnement en énergie ou des coupures électriques, impactant le fonctionnement des systèmes d'information.

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires
E5 Économie circulaire	Production de déchets	Gestion du parc informatique et production de DEEE	Impact négatif	Actuel	 Toute la chaîne de valeur	La fabrication d'équipements informatiques consomme des ressources naturelles et de l'énergie, ce qui génère des émissions de GES. L'extraction de métaux notamment, consomme de l'eau douce et pollue les sols et l'air. Le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques est également un enjeu environnemental car les substances abandonnées dans les décharges peuvent s'infiltrer dans le sol et les eaux souterraines, contaminant ainsi l'environnement environnant. De plus, les appareils électroniques contiennent des matériaux précieux qui peuvent être récupérés et réutilisés, comme l'or, l'argent et le cuivre.
		Production de déchets dans le cadre d'activités de bureau (papier, carton, canettes, ...)	Impact négatif	Actuel	 Opérations propres	Dans le cadre des activités de bureau, les collaborateurs produisent pendant leurs heures de travail plusieurs types de déchets comme le papier, le carton, les canettes, les biodéchets etc. La production de ces déchets contribue à la saturation des sites d'enfouissement et à la contamination des sols et des nappes phréatiques. Les matériaux recyclables comme le papier, le plastique, le verre et le métal sont perdus, nécessitant l'extraction de nouvelles matières premières, un processus coûteux et énergivore. Les déchets organiques en décharge produisent du méthane, un gaz à effet de serre beaucoup plus puissant que le CO ₂ , aggravant ainsi au réchauffement climatique.
		Non-respect de la réglementation concernant la production de déchets (ex : décret des 5 flux, loi AGEC)	Risque	Court terme	 Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant les déchets, présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.
		Atteinte à la réputation liée à une absence gestion des déchets (ex: perte de confiance des investisseurs ou des clients)	Risque	Moyen terme	 Opérations propres	Des pratiques de gestion des déchets considérées comme inefficaces et irresponsables risquent une dégradation de l'image de marque de Aubay auprès des clients, conduisant à une perte de CA.
	Ressources entrantes y compris l'utilisation de ressources	Utilisation d'équipements reconditionnés	Opportunité	Moyen terme	 Amont et opérations propres	L'utilisation d'équipements reconditionnés permet de réduire l'empreinte environnementale du matériel, en réduisant la quantité de matières premières nécessaires à leur fabrication. En effet, en réutilisant des composants existants, l'extraction de nouvelles ressources naturelles est limitée, ce qui réduit l'impact environnemental lié à l'extraction, au transport et à la transformation de ces matières premières. De plus, le reconditionnement prolonge la durée de vie des équipements, ce qui réduit la quantité de déchets électroniques. Les coûts d'achat de matériel reconditionné sont généralement inférieurs à ceux du matériel neuf.
		Pénurie de terres rares pouvant entraîner des problèmes géopolitiques et des difficultés d'approvisionnement en produits numériques	Risque	Court terme	 Amont et opérations propres	Les crises géopolitiques peuvent entraîner des difficultés d'approvisionnement en produits numériques, impactant la productivité des collaborateurs qui ne seront pas outillés correctement et conduisant à une perte de CA.
Augmentation du volume de terminaux/DEEE, entraînant un épuisement de ressources naturelles/matières premières entraînant une hausse des coûts d'achat du matériel informatique		Risque	Long terme	 Amont	L'augmentation du volume de terminaux/DEEE, risque d'entraîner un épuisement de ressources naturelles/matières premières ayant pour conséquence une hausse des coûts d'achat du matériel informatique.	

Social

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires	
S1	Effectifs de l'entreprise	Conditions de travail	Evolution de carrière des collaborateurs	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Offrir des perspectives d'évolution de carrière permet le développement des compétences des collaborateurs et renforce leur engagement.
			Stabilité de l'emploi	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Privilégier les contrats à durée indéterminée assure une stabilité de l'emploi aux collaborateurs et réduit considérablement la précarité.
			Flexibilité du travail	Impact positif	Actuel	Opérations propres	La flexibilité des modes de travail favorise l'équilibre vie professionnelle/vie privée et participe à l'engagement des collaborateurs. Pour les consultants, le télétravail est adapté selon les exigences de chaque client.
			Attraction et fidélisation des collaborateurs	Impact positif	Actuel	Opérations propres	La politique RH de Aubay axée sur un management de proximité, un suivi personnalisé de chacun des salariés et une valorisation des collaborateurs, contribue à leur attraction et leur fidélisation.
			Renforcement de la qualité de vie au travail	Impact positif	Actuel	Opérations propres	La qualité de vie au travail participe au bien-être des collaborateurs et favorise l'épanouissement professionnel.
			Prévention des risques psycho-sociaux	Impact positif	Actuel	Opérations propres	La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans l'obligation générale de protection de la santé physique et mentale des travailleurs.
			Maintien d'un dialogue social constructif	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Maintenir un dialogue social permet la résolution rapide des conflits, améliore la communication et la transparence vis-à-vis des collaborateurs. Cela augmente également la satisfaction et la motivation des employés tout en améliorant la performance globale de l'entreprise.
			Evolution de l'organisation des modes de travail (ex : télétravail)	Opportunité	Moyen terme	Opérations propres	L'évolution des modes de travail offre plusieurs opportunités : la réduction des coûts (loyers, charges), l'attraction et la rétention des talents, la baisse des émissions de GES et l'augmentation de la productivité.
			Hausse de la productivité et fidélisation des collaborateurs associée au bien-être au travail	Opportunité	Moyen terme	Opérations propres et aval	Le bien-être au travail (équilibre vie professionnelle/vie privée, avantages CSE, QVCT) contribue à augmenter la productivité des collaborateurs et à les fidéliser. En investissant dans le bien-être de leurs employés, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction des collaborateurs, mais aussi générer un résultat net plus élevé.
			Pénurie de talents (raréfaction des compétences techniques)	Risque	Court terme	Opérations propres et aval	La pénurie de profils experts avec des compétences techniques développées, peut être due à l'évolution rapide des technologies, une formation insuffisante, une concurrence accrue et la migration des talents. Cette situation complique le recrutement pour les entreprises, surtout pour des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle et la cybersécurité. En conséquence, les salaires augmentent et les délais de recrutement s'allongent.
			Atteinte à la marque employeur liée à de mauvaises pratiques RH (ex : notation Glassdoor)	Risque	Long terme	Opérations propres	Les mauvaises pratiques RH, relayées par des collaborateurs sur des plateformes de notation comme Glassdoor, peuvent nuire à la marque employeur. Ces évaluations négatives affectent l'image de l'entreprise et compliquent le recrutement en dissuadant les candidats potentiels.

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires	
S1	Effectifs de l'entreprise	Egalité de traitement et égalité des chances pour tous	Inclusion de personnes en situation de handicap	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Aubay est engagé en faveur de l'emploi et de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. La diversité des équipes est une richesse qui stimule la créativité et renforce notre performance.
			Egalité professionnelle et accompagnement de la parentalité	Impact positif	Actuel	Opérations propres	L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et contribue au bien-être global des collaborateurs.
			Montée en compétences des collaborateurs	Impact positif	Actuel	Opérations propres	La formation des collaborateurs permet leur montée en compétences. C'est un moyen de fidélisation et un levier de compétitivité.
			Discrimination au travail	Impact négatif	Moyen terme	Opérations propres	La discrimination au travail peut gravement affecter la santé mentale et physique des employés, entraînant une baisse significative de leur satisfaction et de leur engagement, ainsi qu'une augmentation du turnover.
			Nouvelles compétences sur le marché de l'emploi (ex : expertise en IA/ apprentissage automatique, cloud, gestion de données)	Opportunité	Moyen terme	Opérations propres et aval	Les nouvelles compétences IT sur le marché de l'emploi, telles que l'expertise en intelligence artificielle, apprentissage automatique, cloud et gestion de données, offrent des opportunités considérables pour les entreprises. En investissant dans des talents capables d'apprendre constamment et de s'adapter aux évolutions technologiques, les ESN peuvent non seulement rester compétitives mais aussi innover et se positionner en leaders dans leur secteur.
			Non-respect de la réglementation concernant la diversité (ex : Copé-Zimmermann, index Pénicaud, OETH)	Risque	Court terme	Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant la diversité présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires	
S2	Travailleurs de la chaîne de valeur	Autres droits liés au travail	Partenariats avec des fournisseurs engagés en matière de RSE	Impact positif	Actuel	Amont	La sélection des fournisseurs inclut systématiquement des critères RSE, notamment pour garantir le respect des droits humains. Cela signifie que nous évaluons chaque fournisseur non seulement sur la qualité et le coût, mais aussi sur leur engagement éthique et social. En choisissant des fournisseurs responsables, nous assurons des conditions de travail sûres et équitables, évitons les pratiques abusives, et promouvons des pratiques commerciales durables et éthiques.
			Travail avec des fournisseurs locaux	Impact positif	Actuel	Amont	La sélection de fournisseurs locaux pour l'entretien des locaux et l'événementiel sur site favorise le développement économique local et réduit l'empreinte carbone liée aux transports.
			Manquement des sous-traitants au respect des droits humains	Impact négatif	Moyen terme	Aval	Certaines entreprises du secteur de l'IT peuvent ne pas respecter le droit du travail, ce qui peut entraîner des conditions de travail difficiles pour leurs employés. Par exemple, des heures de travail excessives sans compensation adéquate ou l'absence de contrats de travail clairs. Ces pratiques peuvent conduire à un stress élevé, à l'épuisement professionnel et à une diminution de la satisfaction au travail, affectant ainsi la santé mentale et physique des collaborateurs.
			Manquement des fournisseurs au respect des droits humains	Impact négatif	Moyen terme	Amont	Certaines violations des droits humains peuvent se produire dans le secteur de la fabrication de matériels IT, en raison des processus d'extraction des métaux rares et des méthodes de fabrication des équipements. L'extraction des métaux rares, comme le cobalt et le lithium, souvent nécessaires pour les composants électroniques, peut impliquer des conditions de travail dangereuses et inhumaines, notamment le travail des enfants, des salaires insuffisants et des horaires de travail excessifs. De plus, dans les usines de fabrication, les travailleurs peuvent être exposés à des environnements de travail insalubres, avec des risques pour leur santé et leur sécurité, et sans accès à des protections adéquates.

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires
S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux	Amélioration de l'inclusivité des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'accessibilité	Impact positif	Court terme	Aval	L'adoption des bonnes pratiques d'accessibilité numérique est essentielle pour garantir que tous, y compris les personnes en situation de handicap, puissent accéder aux services numériques.
		Amélioration de l'inclusivité des services numériques Aubay via des pratiques d'accessibilité	Impact positif	Actuel	Opérations propres	L'adoption des bonnes pratiques d'accessibilité numérique est essentielle pour garantir que tous, y compris les personnes en situation de handicap, puissent accéder aux services numériques.
		Performance des systèmes d'informations des clients	Impact positif	Actuel	Aval	La qualité de service assurée par Aubay contribue à renforcer les systèmes d'information des clients afin de les rendre plus performants.
		Augmentation de la productivité via l'utilisation d'outils d'IA/nouvelles technologies	Opportunité	Court terme	Opérations propres et aval	L'utilisation d'outils d'IA et de nouvelles technologies permet d'augmenter la productivité et l'efficacité des collaborateurs. En intégrant des solutions d'intelligence artificielle, les entreprises peuvent automatiser des tâches répétitives, analyser rapidement de grandes quantités de données et fournir des insights précieux. Cela libère du temps pour les employés, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et d'améliorer leur performance globale.
		Non-respect de la réglementation concernant l'inclusion numérique (RGAA)	Risque	Court terme	Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant l'accessibilité numérique présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.
		Atteinte à la réputation liée à une qualité de service insuffisante	Risque	Moyen terme	Opérations propres et aval	Une politique de qualité considérée comme inefficace et irresponsable, risque de dégrader l'image de marque auprès des clients, conduisant à une perte de CA.
		Dérives sur projets à engagement de résultats, entraînant des pénalités financières	Risque	Moyen terme	Opérations propres et aval	Une baisse de la qualité de service entraînant des dérives sur des projets à engagement de résultat, peut donner lieu à des pénalités financières.
	Incidents liés aux informations	Prestations d'accompagnement pour la mise en conformité (RGPD)	Impact positif	Actuel	Aval	Par les prestations délivrées, Aubay contribue au renforcement global de la protection des données personnelles chez les clients.
		Fuite/divulgation de données personnelles détenues par Aubay	Impact négatif	Court terme	Toute la chaîne de valeur	La fuite ou divulgation de données personnelles détenues par Aubay, peut exposer des données des collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants et clients à des personnes non autorisées pouvant les utiliser à des fins commerciales ou non-éthiques.
		Fuite/divulgation de données personnelles détenues par nos clients accessibles par nos salariés dans le cadre de prestations	Impact négatif	Court terme	Aval	La fuite ou divulgation de données sensibles détenues par nos clients (principalement dans le secteur de la banque/assurance) peut exposer ces données à des personnes non autorisées pouvant utiliser ces dernières à des fins commerciales ou non-éthiques.
		Capacité à assurer la conformité au RGPD (en particulier en comparaison avec de petits acteurs)	Opportunité	Court terme	Opérations propres et aval	L'augmentation de l'importance des critères RGPD dans les appels d'offres, permettant de valoriser une entreprise ayant une démarche RGPD robuste.
		Non-respect de la réglementation concernant la gestion des données personnelles (RGPD)	Risque	Court terme	Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant la gestion des données personnelles présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.
		Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents impliquant des données personnelles (perte de parts de marché)	Risque	Moyen terme	Opérations propres et aval	Une politique de gestion des données personnelles considérée comme inefficace et irresponsable, risque de dégrader l'image de marque auprès des clients, conduisant à une perte de CA.

Gouvernance

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires
G1 Conduite des affaires	Culture d'entreprise	Fonctionnement de la gouvernance (ex: création de comités spécialisés...)	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Une gouvernance fonctionnelle assure un fonctionnement équitable de l'entreprise en intégrant les intérêts de chaque partie prenante, garantissant ainsi une gestion équilibrée et responsable.
		Intégration de la RSE dans les pratiques de gouvernance	Impact positif	Actuel	Opérations propres	L'intégration de la RSE dans les pratiques de gouvernance permet à une entreprise de prendre en compte les enjeux sociétaux dans son fonctionnement, en veillant à ce que ses décisions et actions respectent des critères éthiques, environnementaux et sociaux. Cela renforce la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et contribue à un développement durable.
		Non-respect de la réglementation concernant le reporting extra-financier (ex : DPEF, CSRD)	Risque	Court terme	Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant le reporting extra-financier présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.
	Corruption	Corruption dans les relations d'affaires	Impact négatif	Long terme	Toute la chaîne de valeur	La corruption impacte l'intégrité des relations d'affaires et dévalorise le travail des collaborateurs.
		Non-respect de la réglementation sur les pratiques éthiques (ex : Sapin II)	Risque	Court terme	Toute la chaîne de valeur	Le non-respect de la réglementation concernant les pratiques éthiques présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.
		Atteinte à la réputation liée à un manque d'éthique dans les relations d'affaires (ex: perte de confiance des investisseurs ou des clients)	Risque	Court terme	Toute la chaîne de valeur	Un manque d'éthique dans les relations d'affaires risque de dégrader l'image de marque auprès des clients, conduisant à une perte de CA. Lorsque les pratiques commerciales ne respectent pas les normes éthiques, cela peut provoquer une perte de confiance parmi les investisseurs et les clients.
	Lanceurs d'alerte	Protection des lanceurs d'alerte	Impact positif	Actuel	Toute la chaîne de valeur	La protection des lanceurs d'alerte permet de gagner la confiance des collaborateurs et de prévenir la survenue d'éventuelles crises.

Sectoriel

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires	
ESRS 2	Mécénat	Mécénat de compétences	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Le dispositif mécénat de compétences permet à Aubay de contribuer à des projets d'utilité sociale et aider des associations, tout en valorisant les compétences de collaborateurs ponctuellement inactifs.	
	Innovation	Travaux et projets de la Cellule Innovation	Impact positif	Actuel	Opérations propres	Les projets Innovation au sein de Aubay contribuent à développer des solutions durables et peuvent favoriser l'inclusion sociale (IA frugal, accessibilité des personnes aveugles, traduction du langage des signes français, serious game pour sensibiliser au handicap).	
ESRS 1	G1 Conduite des affaires	Cybersécurité	Renforcement de la cybersécurité chez nos clients (prestations)	Impact positif	Actuel	Aval	Par les prestations délivrées, Aubay contribue au renforcement des systèmes d'information des clients.
			Contrôle de conformité des fournisseurs et sous-traitants (revues)	Impact positif	Actuel	Amont et aval	Les contrôles de conformité des fournisseurs et sous-traitants via les revues régulièrement effectuées, permettent de garantir aux parties prenantes la cybersécurité dans la chaîne de valeur.
			Surveillance d'incidents de cybersécurité	Impact négatif	Court terme	Opérations propres et aval	Un incident de cybersécurité peut entraîner un arrêt de l'activité partiel ou complet ayant pour conséquence un retard des projets clients.
			Emergence de sujets innovants (ex : data, IA)	Opportunité	Court terme	Opérations propres et aval	La digitalisation de la société augmente le volume de données car nous utilisons de plus en plus d'appareils connectés et de services en ligne. Cela génère une énorme quantité de données. Cette explosion de données met en avant des sujets comme la gestion et l'analyse des données (data) et l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour exploiter ces données.
			Nouvelles réglementations entraînant de nouveaux besoins clients (ex : DORA, NIS2)	Opportunité	Moyen terme	Opérations propres et aval	Les nouvelles réglementations en cybersécurité, comme la directive NIS 2 et le règlement DORA, imposent des exigences accrues en matière de sécurité et de gestion des risques pour les entreprises. Ces changements créent des opportunités pour Aubay de développer des solutions de cybersécurité pour répondre à ces nouveaux besoins clients.
			Arrêt de la production liée à un incident de cybersécurité entraînant une perte de chiffre d'affaires	Risque	Court terme	Opérations propres et aval	Un incident de cybersécurité peut entraîner un arrêt de l'activité partiel ou complet ayant pour conséquence une perte de CA.
			Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents de cybersécurité (ex: potentiel blacklisting par un client)	Risque	Moyen terme	Opérations propres et aval	Une politique de cybersécurité considérée comme inefficace et irresponsable, risque de dégrader l'image de marque auprès des clients, conduisant à une perte de CA.
			Instabilité géopolitique impactant la cybersécurité / la capacité de production	Risque	Court terme	Toute la chaîne de valeur	Les conflits géopolitiques peuvent engendrer des incidents de cybersécurité pouvant impacter la capacité de production. Un incident de cybersécurité peut entraîner un arrêt de l'activité partiel ou complet ayant pour conséquence une perte de CA.

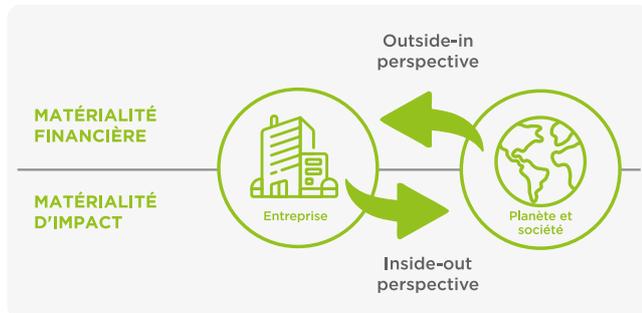
4.1.5. Gestion des impacts, risques et opportunités et analyse de double matérialité

4.1.5.1. Méthodologie de l'analyse de double matérialité [IRO 1]

La **double matérialité** ou double importance est un concept central dans les normes européennes de reporting sur la durabilité (ESRS). Elle se compose de deux dimensions : l'importance du point de vue de l'incidence et l'importance du point de vue financier.

Une question de durabilité est importante **du point de vue financier** si elle produit des incidences financières importantes sur l'entreprise, ou si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle en produise.

Une question de durabilité est importante **du point de vue de l'incidence** lorsqu'elle a trait aux incidences positives ou négatives, réelles ou potentielles, de l'entreprise sur la population ou l'environnement à court, moyen ou long terme. Les incidences comprennent celles liées aux activités propres de l'entreprise et à sa chaîne de valeur en amont et en aval, y compris par l'intermédiaire de ses produits et services, ainsi que de ses relations d'affaires.



Revue critique des enjeux déjà identifiés comme matériels pour Aubay et benchmark des enjeux ESG identifiés par les concurrents et dans des rapports externes

Nous avons commencé par constituer une liste d'enjeux potentiellement matériels pour Aubay, en nous appuyant sur les éléments suivants :

- Les enjeux ESG présents dans la matrice de matérialité Aubay ainsi que dans notre cartographie de risques business
- Les enjeux ESG identifiés par nos principaux pairs
- Les enjeux ESG ressortants des études sur les grandes tendances à venir pour le secteur du numérique
- Les enjeux ESG correspondants à l'AR 16 de l'ESRS 1

De plus, nous avons réalisé en 2023 une étude sur les risques et opportunités liés au changement climatique pour le modèle d'affaires de Aubay qui a alimenté la liste d'enjeux. Cela nous a permis de tenir compte des liens entre nos impacts et dépendances, et les risques et opportunités qui peuvent en découler. Les résultats de cette étude sont détaillés dans la section 4.2.2.1 *Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique*.

Cette liste d'enjeux a été revue et validé par la Direction Générale, avant d'être soumise pour consultation aux parties prenantes.

Consultation des parties prenantes

Nous avons consulté nos parties prenantes prioritaires (collaborateurs, sous-traitants, investisseurs, clients) pour évaluer le niveau d'importance accordé par chacune aux enjeux identifiés. Les résultats de la consultation ont permis d'établir une liste des enjeux les plus importants, validée par la Direction Générale.

Organisation d'ateliers pour l'identification des IRO associés à chaque enjeu et l'évaluation de leur matérialité d'impact et financière

Plusieurs ateliers de travail organisés avec les services clés de l'entreprise ont permis d'identifier et coter les impacts, risques et opportunités (IRO) associés aux enjeux de durabilité. Chaque atelier a été introduit par un point méthodologique et de contexte réglementaire, afin que les interlocuteurs comprennent les enjeux de cet exercice.

Chaque enjeu de durabilité identifié a été rattaché à un ESRS thématique, ainsi qu'au sous-thème et au sous-sous-thème de l'ESRS associé. À noter :

- Les IRO sont des IRO bruts, i.e. avant prise en compte de toute action ou politique mise en œuvre par Aubay pour les réduire.
- Les IRO peuvent concerner les opérations de Aubay et/ou sa chaîne de valeur (amont ou aval). La chaîne de valeurs de Aubay a été définie en détails dans la section 4.1.3.2 *Chaîne de valeurs, intérêts et points des vue des parties prenantes*.

Pour les deux matérialités, le critère de l'horizon temporel est défini comme suit :

- Court terme : 1 an
- Moyen terme : 2 à 5 ans
- Long terme : 5 ans et plus

Matérialité d'impact	Matérialité financière
<ul style="list-style-type: none"> La cotation des impacts comprend les critères suivants, comme demandé par l'AR 10 : l'horizon temporel, le segment de la chaîne de valeur affecté, l'ampleur, l'étendue, l'irréversibilité et la probabilité. Selon ESRS 1 - AR 11, chacune de ces trois caractéristiques (ampleur, étendue et caractère irréversible) peut contribuer à la gravité d'un impact négatif. Dans le cas d'un impact négatif potentiel sur les droits de l'homme, la gravité de l'impact l'emporte sur sa probabilité. La note de la gravité a ainsi été multipliée par 2 dans la formule pour les impacts concernant les droits humains. La cotation de l'impact négatif prend en compte le critère de l'irréversibilité contrairement à la cotation de l'impact positif. La cotation de l'impact dit potentiel prend en compte l'horizon temporel contrairement à la cotation de l'impact réel. 	<ul style="list-style-type: none"> La cotation des risques et opportunités financières comprend les critères suivants comme demandé par l'AR 15 : l'horizon temporel, le segment de la chaîne de valeur affecté, l'ampleur de l'incidence financière et la probabilité. Il a été décidé de retenir le résultat net comptable comme critère pour déterminer l'ampleur.

Une note de matérialité prenant en compte les différents critères de cotation a été donnée pour chaque Impact, Risque et Opportunité. Un enjeu de durabilité comprend plusieurs Impacts, Risques et Opportunités qui lui sont associés. C'est la note de l'IRO la plus haute qui sera associée à l'enjeu de durabilité.

Aubay s'est ensuite donné un seuil de matérialité de 1,5 qui correspond aux enjeux de durabilité jugés importants par Aubay.

Le projet de mise en conformité du rapport RSE avec les exigences de la CSRD est porté par le service RSE de Aubay. Cependant, de nombreux services sont impliqués

tout au long du projet : Direction Générale Juridique et Financière, Direction des Ressources Humaines, Direction Commerciale, Services Généraux, Direction de la Qualité et de la Sécurité, Direction des Systèmes d'Informations, Direction de la Communication... Par ailleurs, l'analyse de double-matérialité a tenu compte des activités et zones géographiques de Aubay.

La matrice de double matérialité est validée par le Comité RSE stratégique ainsi que par le Comité d'audit. Après une revue de cohérence et une harmonisation de cotation, la Direction Générale a validé la cotation de l'ensemble des IRO.

4.1.5.2. Matrice de double matérialité

Le résultat de l'évaluation de la double-matérialité des enjeux de durabilité les plus matériels pour Aubay est présenté ci-dessous :



Sauf changement significatif, cette matrice de double matérialité sera mise à jour tous les 3 ans. Par ailleurs, tout changement de process sera également décrit.

4.1.6. Politiques et plans d'actions pour gérer les enjeux de durabilité matériels

Les engagements RSE de Aubay se concrétisent par des politiques spécifiques à chaque enjeu de durabilité, décrites dans le tableau suivant.

ESRS	Enjeu de durabilité	IRO	Politiques et plan d'actions	Section	Indicateur	Cible	Résultat 2024	Tendance
E1	Gestion de l'énergie	Surconsommation d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Politique de gestion de l'énergie et système de management environnemental (ISO 14001) Remplacement d'équipements (CVC, éclairage) et actions d'optimisation de pour aller vers plus de sobriété énergétique Réalisation d'audits énergétiques Approvisionnement en électricité renouvelable 	4.2.2.4.1	Part de sites alimentés en électricité renouvelable	60% en 2025	65%	Stable
		Développement des énergies renouvelables sur les sites Aubay et dans l'approvisionnement			Réduction de la consommation d'électricité	-30% en 2025 (vs 2018)	-27%	Stable
E1	Empreinte carbone	Compensation carbone Bilan carbone Adaptation des systèmes d'informations pour répondre aux réglementations ESG Développement de l'IT for Green	<ul style="list-style-type: none"> Plan de transition Promotion des mobilités durables Suivi des émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 (Bilan Carbone) Démarche Numérique Responsable 	4.2.2.4	Emissions de gaz à effet de serre	-50% en 2032 sur les scopes 1 et 2 (vs 2022) -58% sur le scope 3 en 2032 (vs 2022)	Scopes 1 et 2 : -44% (vs 2022) Scope 3 : -20% (vs 2022)	Stable
E5	Production de déchets	Gestion du parc informatique et production de DEEE Production de déchets dans le cadre d'activités de bureau Augmentation du volume de terminaux Non-respect de la réglementation concernant la production de déchets Atteinte à la réputation liée à une absence gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> Politique de gestion des déchets et système de management environnemental (ISO 14001) Suivi et optimisation des consommations de ressources (papier, eau) Tri et valorisation des déchets, dont DEEE Allongement de la durée de vie des équipements informatiques 	4.2.3.3	Réduction de la consommation de papier	-65% en 2025 (vs 2018)4.3.	-76%	Stable
S1	Egalité des chances	Discrimination au travail	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'égalité des chances Mission Handicap 	4.3.1.3.4	Part de femmes dans les effectifs de management	>30% d'ici 2026	34%	Stable
		Inclusion de personnes en situation de handicap			4.3.1.8	Taux d'emploi de personnes en situation de handicap	3,5% en 2025 en France	3,3% en France
S1	Conditions de travail et évolution des modes de travail	Evolution de carrière des collaborateurs Stabilité de l'emploi Flexibilité du travail Evolution des modes de travail	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de management des talents Politique de recrutement Politique d'accueil des stagiaires 	4.3.1.3	Part de CDI	-	86%	Hausse
S1	Gestion des talents et développement des compétences	Montée en compétences des collaborateurs Attraction et fidélisation des collaborateurs Pénurie de talents Atteinte à la marque employeur liée à de mauvaises pratiques RH Nouvelles compétences sur le marché de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Politique de formation Politique de fidélisation Renforcement de notre marque employeur 	4.3.1.7	Dépenses de formation (en % masse salariale)	Poursuivre nos actions de formation	0,67%	Hausse
S1	Santé et bien-être au travail	Renforcement de la qualité de vie au travail Prévention des risques psycho-sociaux Hausse de la productivité et fidélisation des collaborateurs associée au bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> Politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) Suivi de la Santé et Sécurité au Travail (SST) 	4.3.1.5	Taux de fréquence	-	0,65	Baisse
S2	Achats de produits et de services	Partenariats avec des fournisseurs engagés en matière de RSE Manquement des sous-traitants au respect des droits humains Manquement des fournisseurs au respect des droits humains Travail avec des fournisseurs locaux Pénurie de terres rares Perturbations dans l'approvisionnement en énergie Utilisation d'équipements reconditionnés Non-respect de la réglementation concernant les achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'achats responsables Choix de matériel informatique labellisé Charte Achats Responsables et évaluation RSE des sous-traitants et fournisseurs 	4.2.3.3.4 et 4.3.2	Score Green IT du parc IT en France	-	63/100	Stable

ESRS	Enjeu de durabilité	IRO	Politiques et plan d'actions	Section	Indicateur	Cible	Résultat 2024	Tendance
S4	Gestion des données personnelles	Fuite/divulgence de données personnelles détenues par Aubay Fuite/divulgence de données personnelles détenues par nos clients accessibles par nos salariés dans le cadre de prestations Non-respect de la réglementation concernant la gestion des données personnelles (RGPD) Capacité à assurer la conformité au RGPD Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents impliquant des données personnelles Prestations d'accompagnement pour la mise en conformité (RGPD)	<ul style="list-style-type: none"> Politique RGPD Système de management de la sécurité (ISO 27001) 	4.3.3.2	Taux de collaborateurs formés au RGPD	Augmenter le taux de formés au RGPD	94%	Hausse
S4	Qualité de service	Performance des systèmes d'informations des clients Atteinte à la réputation liée à une qualité de service insuffisante Dériver sur projets à engagement de résultats, entraînant des pénalités financières Augmentation de la productivité via l'utilisation d'outils d'IA/nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> Politique qualité Contrôles qualité, sécurité, environnement 	4.3.3.3	Part de sites certifiés ISO 9001	-	70%	Hausse
G1	Pratiques de gouvernance	Fonctionnement de la gouvernance Intégration de la RSE dans les pratiques de gouvernance Non-respect de la réglementation concernant le reporting extra-financier	<ul style="list-style-type: none"> Sélection des membres du Conseil d'Administration selon leurs compétences Présence d'indépendants au Conseil d'Administration Constitution de Comités spécialisés (audit, rémunérations, RSE) 	4.1.2	Part d'administrateurs indépendants	-	33%	Stable
G1	Ethique des affaires	Protection des lanceurs d'alerte Corruption dans les relations d'affaires Non-respect de la réglementation sur les pratiques éthiques Atteinte à la réputation liée à un manque d'éthique dans les relations d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Politique anti-corruption et Code de conduite Procédure d'alerte Mise en place d'un Comité éthique 	4.4.2.1	Taux de collaborateurs sensibles formés à l'anti-corruption	≥80%	95%	Stable
G1	Recherche et innovation	Travaux et projets de la Cellule Innovation Emergence de sujets innovants	<ul style="list-style-type: none"> Activités de la Cellule Innovation 	4.5.2	Nombre d'heures passées sur des projets innovation	-	663 948 h	Hausse
G1	Cybersécurité	Survenance d'incidents de cybersécurité Renforcement de la cybersécurité chez nos clients Contrôle de conformité des fournisseurs et sous-traitants Arrêt de la production liée à un incident de cybersécurité entraînant une perte de chiffre d'affaires Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents de cybersécurité Nouvelles réglementations entraînant de nouveaux besoins clients Instabilité géopolitique impactant la cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> Politique cybersécurité Système de management de la sécurité (ISO 27001) 	4.5.4	Part de sites certifiés ISO 27001	-	60%	Hausse
E1, S4, G1	Développement du Numérique Responsable	Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'éco-conception Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques Aubay via des pratiques d'éco-conception Amélioration de l'inclusivité des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'accessibilité Amélioration de l'inclusivité des services numériques Aubay via des pratiques d'accessibilité Mécénat de compétences Intégration systématique de critères RSE dans les AO Non-respect de la réglementation concernant l'inclusion numérique	<ul style="list-style-type: none"> Démarche Numérique Responsable Engagement sur le mécénat et dispositif de mécénat de compétences pour soutenir des projets à valeur sociétale 	4.5.3	Dons en mécénat	Poursuivre l'augmentation des dons associés aux activités de mécénat ¹	1,7 M€	Baisse

La Direction Générale est responsable de la mise en oeuvre des politiques RSE comme expliqué dans la section 4.1.2.1 *Fonctionnement, rôles et responsabilités de la gouvernance*. Lors de l'élaboration des politiques, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes potentiellement affectées sont considérés. En fonction de la nature de ces parties prenantes, les politiques sont diffusées via les supports les plus appropriés (site internet, intranet, siège social).

1 Cette cible n'a pas été quantifiée mais pourra être amenée à l'être dans le cadre de la prochaine révision de notre feuille de route

4.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

4.2.1. Taxonomie européenne

Lancée par la Commission Européenne en 2018, la Taxonomie verte vise à définir la liste des activités les plus réductrices en émissions de gaz à effet de serre, en harmonisant au niveau de l'Union Européenne (UE) les critères permettant de déterminer si une activité économique est durable sur le plan environnemental.

L'objectif global de la Taxonomie est de réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'UE de 50% d'ici à 2030 et d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, en accélérant l'orientation des investissements vers les entreprises qui contribuent à atteindre les objectifs recherchés dans le cadre du Green Deal.

L'identification de l'alignement d'une activité passe par une étape de vérification de son éligibilité. Une activité est considérée comme « éligible » si elle est listée dans les actes délégués (2021/2139, 2022/1214, 2023/2485, 2023/2486) précisant l'application du règlement Taxonomie.

Pour être durable selon le système de classification défini par le règlement UE 2020/852 du 18 juin 2020 et être considérée comme « alignée », une activité économique doit être éligible (description dans les règlements délégués), contribuer substantiellement à au moins un objectif environnemental (en répondant à un certain nombre de critères définis dans le règlement), ne causer aucun dommage significatif aux cinq autres (DNSH) tout en respectant les garanties minimales.

Les six objectifs environnementaux de la Taxonomie sont les suivants : 1) atténuation du changement climatique (CCM) ; 2) adaptation au changement climatique (CCA) ; 3) utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines (WTR) ; 4) transition vers une économie circulaire, prévention des déchets et recyclage (CE) ; 5) prévention et contrôle de la pollution (PPC) ; 6) protection d'écosystèmes sains (BIO).

Les indicateurs concernés par le règlement sont le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation. Ils sont à exprimer en pourcentage d'éligibilité et d'alignement à la Taxonomie.

Ainsi, une fois la conformité générale des activités de Aubay aux catégories de la Taxonomie analysée et les activités classées comme « éligibles » et « alignées » ; le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation pour 2024 associés à ces activités ainsi que leur importance relative par rapport à l'activité totale de Aubay, ont été calculés.

À noter qu'Aubay n'exerce aucune activité liée à l'énergie nucléaire et au gaz fossile, comme détaillé dans le tableau ci-dessous :

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

4.2.1.1. Eligibilité et alignement du chiffre d'affaires

Aubay est une Entreprise de Services du Numérique (ESN) qui fournit des services de prestations intellectuelles à ses clients sur les enjeux liés à leurs systèmes d'information. Les activités de Aubay sont des activités de services, avec les services applicatifs comme cœur de métier. Aubay n'offre pas de service d'hébergement à ses clients et ne possède pas de data centers en propre.

Pour l'objectif d'adaptation au changement climatique (CCA), les activités de Aubay répondant au code NACE 62.0 « Programmation, conseil et autres activités informatiques » et au code NAF 6202A « Conseil en systèmes et logiciels informatiques », elles pourraient correspondre à la catégorie 8.2 « Programmation, conseil et

autres activités informatiques » du règlement Taxonomie. Cette catégorie n'est éligible que sur l'objectif d'adaptation au changement climatique et elle n'est pas considérée comme « habilitante ». De ce fait, en adoptant en 2024 cette lecture restrictive du règlement, aucune part du chiffre d'affaires de Aubay sur cette activité n'est considérée à date comme éligible à la Taxonomie.

Pour l'objectif d'atténuation au changement climatique (CCM), aucun revenu de Aubay n'a été identifié comme éligible en 2024. Par conséquent, pour l'exercice 2024, la part de revenus éligibles ou alignés à la Taxonomie s'élève à 0% du chiffre d'affaires global.

Activités économiques	Code(s)	Chiffre d'affaires absolu 2024 (en K€)	Part du chiffre d'affaires 2024	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée ou éligible à la taxonomie, 2023	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM/8.2	0,0	0,0 %													0,0 %			
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM/8.2	0,0	0,0 %	E	N/	N/	N/	N/	N/								0,06 %	H	
Total (A.1+A.2)		0,0	0,0 %													0,06 %			
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		540 297 ¹	100 %																
Total (A+B)		540 297	100 %																

	Part de chiffre d'affaires / Total chiffre d'affaires	
	Alignement par objectif	Éligibilité par objectif
CCM	-	-
CCA	-	-
WTR	-	-
CE	-	-
PPC	-	-
BIO	-	-

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique ; WTR : Protection des ressources aquatiques et marines ; CE : Transition vers une économie circulaire ; PPC : Prévention et réduction de la pollution ; BIO : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

4.2.1.2. Éligibilité et alignement des dépenses d'investissement et d'exploitation

Les dépenses de Aubay ont été analysées pour identifier les dépenses individuelles potentiellement éligibles à la Taxonomie. En particulier, ce sont les dépenses associées aux bâtiments 7.7 (CCA/CCM) et aux transports des collaborateurs 6.5 (CCA/CCM) qui ont été revues au regard des critères de la Taxonomie.

En 2024, ce sont 58,1 % des dépenses d'investissements qui sont éligibles à la Taxonomie. À noter : les dépenses d'investissements ayant été considérées dans le calcul de ce ratio sont les immobilisations corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les licences et logiciels ainsi que les autres immobilisations incorporelles.

Sur cette part éligible, les dépenses considérées comme potentiellement alignées correspondent aux dépenses associées aux transports, en particulier à celles consacrées à la location de véhicules hybrides ou électriques, mais également aux dépenses associées à l'acquisition et propriété de bâtiments.

Aujourd'hui, les informations collectées ne permettent pas de vérifier que l'ensemble des critères définis dans le règlement européen sur la Taxonomie est rempli. En effet, nos fournisseurs de véhicules ne sont pas en mesure de nous fournir l'ensemble des informations relatives aux critères d'absence de préjudice important sur l'objectif pollution (PPC). Nous suivons cependant un indicateur correspondant à la part de véhicules bas carbone dans la flotte automobile Aubay. Ainsi, en 2024, 43% de la flotte du Groupe Aubay est composée de véhicules hybrides ou

électriques (contre 37% en 2023). Sur les bâtiments, Aubay est locataire de ses bureaux sur l'ensemble de ses sites. Une première analyse de vulnérabilité aux risques climatiques a été réalisée, ainsi que des audits énergétiques. Les principaux leviers pour l'atténuation du changement climatique et l'adaptation sont actionnables par les gestionnaires d'immeubles puisque les travaux sur l'enveloppe des bâtiments (isolation des murs, doubles vitrages) sont à la charge des propriétaires.

Pour les dépenses d'exploitation, les dépenses analysées concernent les frais de recherche et développement, les coûts de rénovation des bâtiments, les loyers court terme, les frais de maintenance, d'entretien et de réparation des actifs et toute autre dépense liée à l'entretien courant des actifs. Du fait des pratiques de place adoptées et à la suite d'une analyse menée sur la matérialité de ces dépenses, Aubay a décidé de se prévaloir de l'exemption de matérialité sur cet indicateur. En effet, les dépenses retenues s'établissaient à moins de 1% des dépenses d'exploitation totales en 2024 et ont donc été considérées comme non-significatives.

Les ratios d'éligibilité et d'alignement obtenus peuvent être amenés à évoluer à la hausse ou à la baisse dans les années à venir. Ces variations peuvent résulter de différences dans les natures d'investissement mais également d'éventuelles précisions complémentaires fournies par l'UE sur les textes réglementaires ou d'échanges avec les pairs du secteur pour harmoniser l'interprétation de ces textes.

¹ Cf. 6.1.2 Comptes de résultat consolidés

Activités économiques	Code(s)	CapEx absolu 2024 (en K€)	Part du CapEx absolu 2024	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part du CapEx alignée ou éligible à la taxonomie, 2023	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM/CCA 6.5	0,0	0,0 %													0,0%			
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	CCM/CCA 7.7	0,0	0,0 %													0,0 %			
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM/CCA 6.5	1 250	20,3 %	E	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							11,9 %			
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	CCM/CCA 7.7	2 323	37,8 %	E	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							63,5 %			
Total (A.1+A.2)		3 573	58,1 %													75,5 %			
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		2 576	41,9 %																
Total (A+B)		6 149¹	100 %																

Part des dépenses d'investissement / Total dépenses d'investissement

	Alignement par objectif	Éligibilité par objectif
CCM	-	58,1%
CCA	-	58,1%
WTR	-	-
CE	-	-
PPC	-	-
BIO	-	-

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique ; WTR : Protection des ressources aquatiques et marines ; CE : Transition vers une économie circulaire ; PPC : Prévention et réduction de la pollution ; BIO : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

1 Cf. 6.3 Notes d'annexes : Note 9 - Etat de l'actif immobilisé

Activités économiques	Code(s)	OpEx absolu 2024 (en K€)	Part de l'OpEx absolu 2024	Critères de contribution substantielle					Critères d'absence de préjudice important					Garanties minimales	Part de l'OpEx alignée ou éligible à la taxonomie, 2023	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire				
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																	
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																	
		0,0	0,0 %												0,0 %		
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																	
		0,0	0,0 %												0,0 %		
Total (A.1+A.2)		0,0	0,0%												0,0 %		
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																	
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		478 235 ¹	100%														
Total (A+B)		478 235	100%														

Part des dépenses opérationnelles / Total dépenses opérationnelles

	Alignement par objectif	Éligibilité par objectif
CCM	-	-
CCA	-	-
WTR	-	-
CE	-	-
PPC	-	-
BIO	-	-

CCM : Atténuation du changement climatique ; CCA : Adaptation au changement climatique ; WTR : Protection des ressources aquatiques et marines ; CE : Transition vers une économie circulaire ; PPC : Prévention et réduction de la pollution ; BIO : Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Aujourd'hui, Aubay ne s'est pas fixé d'objectif chiffré pour aligner ses activités économiques (chiffre d'affaires, CapEx, OpEx) sur les critères établis dans le règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission.

¹ Cf. 6.1.2 Comptes de résultat consolidés

4.2.2. Changement climatique [ESRS E1]

4.2.2.1. Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

4.2.2.1.1. Analyse de scénarios climatiques

Le groupe Aubay a été accompagné en 2023 par un cabinet externe spécialisé Energie/Climat pour réaliser une étude sur les risques et opportunités liés au changement climatique pour le modèle d'affaires de Aubay.

Le processus d'analyse comprenait les étapes suivantes :

→ Analyse des activités de Aubay et réalisation d'un Bilan Carbone complet

→ Analyse qualitative globale : identification d'une liste de risques et d'opportunités pour Aubay, qualification des risques et opportunités au cours d'un atelier et définition d'une liste restreinte de risques et opportunités

→ Analyse quantitative détaillée des risques et opportunités de la short-list : plusieurs entretiens pour aider à la quantification

L'ensemble de l'étude s'est appuyée sur les projections climatiques du GIEC, notamment le RCP 8.5 (scénario le plus pessimiste) et le RCP 2.6 (scénario le plus optimiste).

Le scénario RCP 8.5 représente un futur où les émissions de gaz à effet de serre continuent d'augmenter fortement tout au long du 21^{ème} siècle. Ce scénario est souvent qualifié de "business as usual" car il suppose l'absence de politiques climatiques supplémentaires. Les principales caractéristiques de ce scénario incluent :

- Forçage radiatif : +8,5 W/m² d'ici 2100.
- Température globale : Augmentation de la température moyenne mondiale de 4°C ou plus par rapport aux niveaux préindustriels.

- Conséquences : Hausse significative du niveau des mers, événements météorologiques extrêmes plus fréquents et intenses, impacts sévères sur les écosystèmes et la biodiversité

Le scénario RCP 2.6 envisage un futur où des mesures ambitieuses sont prises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ce scénario suppose que les émissions atteignent un pic rapidement, puis diminuent fortement pour atteindre des niveaux proches de zéro avant la fin du siècle. Les principales caractéristiques de ce scénario incluent :

- Forçage radiatif : +2,6 W/m² d'ici 2100.
- Température globale : Limitation de l'augmentation de la température moyenne mondiale à environ 1,5°C à 2°C par rapport aux niveaux préindustriels.
- Conséquences : Réduction des risques d'événements météorologiques extrêmes, impacts moins sévères sur les écosystèmes et la biodiversité, élévation modérée du niveau des mers.

Plusieurs horizons temporels ont été considérés : court (jusqu'à 2 ans), moyen (3 à 6 ans) et long terme (plus de 7 ans). L'évaluation a été réalisée en tenant compte de la probabilité et de l'ampleur de l'ensemble des risques et opportunités, ainsi que de la localisation géographique des sites Aubay.

La gestion des risques et le contrôle interne chez Aubay sont assurés par la Direction Générale et principalement deux de ses composantes que sont la Direction Financière et la Direction Juridique. Les risques et opportunités liés au climat sont inclus dans le même processus. Par ailleurs, l'analyse des risques et opportunités est présentée au Comité Stratégique RSE.

Dans cette étude, au vu des activités de Aubay, les aléas climatiques suivants ont été considérés :

Aléas climatiques extrêmes	Aléas climatiques chroniques
<ul style="list-style-type: none"> ● Sécheresse, canicules ● Inondations ● Événements climatiques extrêmes (ouragans, tornades, fortes précipitations) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hausse de la température ● Élévation du niveau des mers

Pour Aubay, les risques physiques tels que les risques climatiques chroniques et extrêmes ont des impacts et des probabilités d'occurrence faibles et ne sont pas ressortis comme matériels.

En ce qui concerne les risques climatiques extrêmes, l'activité de Aubay n'est pas fortement dépendante des bâtiments. Toutes nos activités se déroulent dans des grandes villes, qui bénéficient d'une meilleure protection contre les coupures de courant. À noter que seul notre bureau de Barcelone est situé en zone côtière, ce qui limite notre exposition aux risques d'inondation. De plus, notre consommation d'eau relève uniquement de nos activités de bureaux, incluant l'utilisation pour les sanitaires et l'entretien des locaux (0,7 m³/m² en 2024 pour le Groupe Aubay), réduisant ainsi notre vulnérabilité aux pénuries d'eau.

En ce qui concerne les risques climatiques chroniques, notre activité de bureau est relativement bien protégée grâce à la climatisation de nos locaux, ce qui permet de maintenir des conditions de travail confortables même en période de chaleur extrême.

À savoir que pour évaluer les impacts de ses activités sur le changement climatique, Aubay calcule depuis 2021 un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre, dit bilan carbone qui suit le référentiel du GHG Protocol. La méthodologie bilan carbone permet d'identifier l'ensemble des sources d'émissions associées aux activités d'une entreprise, ainsi que de les hiérarchiser de façon précise. Une fois dressé, le but du bilan carbone est d'aiguiller vers les actions prioritaires à engager pour réduire son empreinte carbone et contribuer à la lutte contre le changement climatique.

Dans le cadre de l'étude menée sur les risques et opportunités, une analyse des risques de transition a également été réalisée. Pour Aubay, les risques de transition sont directement liés aux enjeux à venir autour de la gestion de l'énergie.

Les résultats de cette étude ont enrichi nos travaux sur la double matérialité. Ainsi, les impacts, risques et opportunités matériels pour Aubay liés au changement climatique ont été identifiés et leur importance évaluée à travers cette approche. La méthodologie adoptée est décrite en détails dans la section 4.1.5.1 *Méthodologie de l'analyse de double matérialité*. Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO matériels pour Aubay liés au changement climatique.

Énergie

IRO	Type
Développement des énergies renouvelables sur les sites Aubay et dans l'approvisionnement	Impact positif
Surconsommation d'énergie	Impact négatif
Développement des énergies renouvelables via des installations sur les sites Aubay	Opportunité
Hausse des coûts de l'énergie issue des combustibles fossiles	Risque de transition du marché
Non-respect de la réglementation concernant la gestion de l'énergie (ex : décret tertiaire, audits énergétiques, BEGES)	Risque de transition politique et juridique

Atténuation du changement climatique

IRO	Type
Compensation carbone en investissant dans des projets tels que la reforestation ou de captage et stockage de carbone	Impact positif
Bilan carbone, dont émissions de gaz à effet de serre associées aux déplacements des collaborateurs	Impact négatif
Adaptation des systèmes d'informations pour répondre aux réglementations ESG	Opportunité

Adaptation au changement climatique

IRO	Type
Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'éco-conception	Impact positif
Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques Aubay via des pratiques d'éco-conception	Impact positif
Perturbations dans l'approvisionnement en énergie, dues à des facteurs environnementaux ou géopolitiques, pouvant affecter la continuité des opérations (ex : datacenters)	Risque de transition politique et juridique Risque climatique extrême
Développement de l'IT for Green (solutions numériques au service des enjeux climatiques)	Opportunité
Intégration systématique de critères RSE dans les AO	Opportunité

4.2.2.2. Gouvernance et pilotage des sujets liés au changement climatique

Les sujets liés au changement climatique sont suivis selon les modalités décrites dans la section 4.1.2 *La gouvernance de la durabilité* et gérés par le service RSE qui travaille avec un ensemble de services internes pour déployer les politiques climat.

Le pilotage de l'avancement des plans d'actions se fait, selon les sujets, de façon mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle :

- Mensuellement : avec les Services Généraux de chaque pays
- Trimestriellement : Comité RSE stratégique
- Semestriellement : Comité RSE opérationnel
- Annuellement : Bilan carbone annuel

La Direction Générale et le Conseil d'administration sont régulièrement informés de l'avancée des actions pour optimiser les impacts de l'entreprise sur le climat et pour saisir les opportunités associées à la transition.

Les sujets climat sont intégrés dans les systèmes d'incitation du management de l'entreprise. Le Conseil d'administration a retenu la poursuite de la démarche d'engagement auprès de SBTi, comme indicateur pour définir les principaux objectifs de performance devant asseoir la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux. Ces éléments sont décrits de façon détaillée dans la section 4.1.2.3 *Rémunérations au titre de la durabilité*.

4.2.2.3. Politiques liées au changement climatique [E1-2]

4.2.2.3.1. Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

Le secteur du numérique est responsable aujourd'hui de près de 4% des émissions de gaz à effet de serre mondiales. (source : ADEME).

Dans ce contexte, Aubay s'engage à agir pour réduire sa contribution au changement climatique et participer à la construction d'un monde plus durable et moins carboné. En tant qu'entreprise de services du numérique, Aubay peut agir sur les impacts de ses bureaux, de sa chaîne d'approvisionnement, du déplacement de ses collaborateurs ou des services proposés à ses clients.

Notre plan de transition climatique reprend nos objectifs, stratégie et actions pour atteindre ces ambitions. L'équipe RSE Groupe, soutenue par les Comités RSE, est responsable de la supervision et de la mise en œuvre du plan, ainsi que de la communication à ce sujet avec les parties prenantes.

Dans le cadre de ce plan, nous avons fixé des objectifs de réduction des émissions de GES détaillés dans la section 4.2.2.5 *Cibles et résultats liés au changement climatique*. Pour atteindre ces objectifs, nous mettons en œuvre un plan d'actions de réduction de notre impact carbone, dans l'ensemble de nos filiales. Ces actions sont détaillées dans la section 4.2.2.4 *Plan d'actions lié au changement climatique*.

Les principaux leviers de décarbonation identifiés sont les suivants :

- Sobriété énergétique et énergies renouvelables (scopes 1 et 2)
- Mobilité durable (scopes 1 et 3)
- Gestion des déchets (scope 3)
- Achats responsables (scope 3)
- Numérique responsable (scopes 2 et 3)

L'impact des émissions verrouillées (équipements informatiques, infrastructures de bureau, chaîne d'approvisionnement) sur l'atteinte des cibles de réduction des émissions de GES n'a pas encore été quantifié. Ce travail sera réalisé au cours de l'année 2025.

Des indicateurs de performance sont également en place pour suivre les progrès réalisés. Ces indicateurs incluent la réduction des émissions de GES, l'augmentation de l'efficacité énergétique, et la part d'énergies renouvelables dans notre consommation totale d'énergie. Nos progrès sont ainsi communiqués publiquement dans notre rapport de durabilité, pour assurer la transparence et l'engagement continu vis-à-vis de nos parties prenantes. Ces éléments

sont détaillés dans la section 4.2.2.5 *Cibles et résultats liés au changement climatique*.

Aujourd'hui, les actions prévues dans le plan de transition sont financées via les budgets des services en charge de leur mise en oeuvre. La transition climatique est une notion transversale chez Aubay, qui implique différents acteurs et projets, ce qui nécessite une répartition du budget. Nos efforts restent cependant coordonnés pour maximiser l'impact de ces investissements.

Les financements du plan de transition sont donc en cours et la formalisation de cette planification financière sera menée en 2025. De la même façon, une analyse de résilience sera effectuée pour évaluer la capacité de Aubay à résister et à s'adapter aux impacts du changement climatique.

En obtenant la certification ISO 14064-1, Aubay Espagne et Aubay Italie démontrent leurs engagements envers la réduction de leur empreinte carbone et la promotion du développement durable. Par ailleurs, 55% des sites Aubay sont certifiés ISO 14001 pour leur système de management environnemental.

À noter que Aubay est exclu des indices de référence «accord de Paris».

4.2.2.3.2. Incidences financières associées aux impacts, risques et opportunités

Sans développement des énergies renouvelables, la dépendance aux combustibles fossiles et leur raréfaction progressive risquent d'entraîner une hausse significative des coûts de l'énergie. En effet, à mesure que les réserves de combustibles fossiles diminuent, leur extraction devient plus coûteuse. Cette situation, combinée à une demande énergétique mondiale croissante, pousse les prix à la hausse. C'est pourquoi, la hausse des coûts de l'énergie issue des combustibles fossiles est un risque de transition de marché à court terme, mais avec une incidence financière faible (0 à 2% du résultat net) pour Aubay.

Les crises géopolitiques et les catastrophes naturelles peuvent entraîner des difficultés d'approvisionnement en énergie ou des coupures électriques, impactant le fonctionnement des systèmes d'information. Ce risque climatique et de transition à court terme a une incidence financière extrême car il affecterait l'ensemble de nos activités (plus de 10% du résultat net).

Le risque de non respect de la réglementation concernant l'énergie peut entraîner des pénalités financières. Ce risque de transition à court terme a une incidence financière modérée (2 à 5% du résultat net) pour Aubay.

4.2.2.4. Plan d'actions lié au changement climatique [E1-4]

4.2.2.4.1. Actions en faveur de la sobriété énergétique

Aujourd'hui, nos consommations d'énergie résultent avant tout de nos activités de bureaux et alimentent les usages suivants : chauffage, éclairage, ventilation, climatisation et bureautique.

En 2024, Aubay a poursuivi ses actions en faveur de la sobriété énergétique. Il s'agit notamment de :

- la régulation des températures dans les bureaux ;
- l'ajustement des températures de refroidissement des salles serveurs ;
- la programmation et la suspension automatique des climatisations / chauffages ;
- l'installation systématique de systèmes de détection de mouvement pour automatiser l'allumage et l'extinction de l'éclairage ;
- la poursuite du relamping en LED ;
- la baisse des températures des ballons d'eau chaude ;
- l'installation systématique d'équipements moins énergivores lors du renouvellement des équipements.

Des audits énergétiques ont également été réalisés sur plusieurs sites Aubay, notamment en France.

Synthèse des préconisations issues des audits énergétiques pour les sites Aubay Ile-de-France et Nantes :

Préconisation	Investissement (€ HT)	Réductions de GES attendues/an (t CO2e)
Relamping et mise en place d'une gradation et de détecteurs de présence dans les bureaux	160 380	0,64
Installation de panneaux photovoltaïques en toiture	157 900	3,41
Mise en place de têtes thermostatiques sur les radiateurs	1 300	0,2
Calorifugeage des réseaux d'eau chaude sanitaire	1 610	0,12

Cependant, étant donné que Aubay est locataire de tous ses sites, certaines recommandations ne sont pas applicables, notamment les travaux sur l'enveloppe des bâtiments (isolation des murs, doubles vitrages).

Afin d'optimiser au maximum nos consommations d'énergie, des collaborateurs ont la charge de la gestion de l'énergie sur l'ensemble de nos sites. Dans certaines filiales, le suivi de la consommation d'électricité a également été renforcé grâce à l'installation d'un logiciel de pilotage.

Pour pérenniser des habitudes d'utilisation durable des ressources, nous sensibilisons nos collaborateurs à la réduction individuelle des consommations énergétiques et à l'adoption de gestes quotidiens plus responsables via des supports de communication variés : fiches RSE, posts sur les réseaux sociaux, affiches, nudges, organisation de webinaires.

Le groupe Aubay a également pour objectif d'augmenter la part d'électricité renouvelable dans ses consommations électriques. En 2024, c'est l'ensemble des sites Aubay Espagne qui est passé à l'électricité renouvelable amenant la part de sites Aubay alimentée à l'électricité renouvelable à 65%. L'installation de dispositifs de production d'électricité renouvelable directement sur site est également une opportunité étudiée par Aubay. En produisant sa propre énergie, une entreprise devient moins dépendante des fluctuations des prix de l'énergie sur le marché et peut assurer une continuité de ses opérations même en cas de perturbations de l'approvisionnement. En effet, la hausse des coûts de l'énergie issue de combustibles fossiles et les perturbations dans l'approvisionnement en énergie sont des risques auxquels Aubay est confrontée. La dépendance aux combustibles

fossiles et leur raréfaction progressive risquent en effet d'entraîner une hausse significative des coûts de l'énergie issue de ces sources. En effet, à mesure que les réserves de combustibles fossiles diminuent, leur extraction devient plus coûteuse. Cette situation, combinée à une demande énergétique mondiale croissante, pousse les prix à la hausse. Les crises géopolitiques et les catastrophes naturelles peuvent elles entraîner des difficultés d'approvisionnement en énergie ou des coupures électriques, impactant le fonctionnement des systèmes d'information. Le recours aux énergies renouvelables permet aussi d'anticiper le durcissement de certaines réglementations, comme l'entrée en vigueur de la taxe carbone. Aubay suit de près les évolutions réglementaires en matière d'énergie et de climat notamment, via une veille environnementale réalisée à l'aide de divers outils.

4.2.2.4.2. Des déplacements plus vertueux pour les collaborateurs

Compte tenu de la spécificité de son activité de conseil, Aubay porte une attention particulière au suivi des distances parcourues par ses collaborateurs, en distinguant les déplacements professionnels des déplacements domicile-travail.

Pour réduire l'impact des déplacements des collaborateurs en clientèle, lorsque plusieurs missions peuvent concerner un même consultant, la proximité avec son domicile est un des critères de choix retenu.

Pour promouvoir les mobilités durables, des lignes directrices pour réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels ont été partagées dans l'ensemble des filiales. Les bonnes pratiques détaillées recommandent de privilégier les transports en commun et les mobilités douces, d'adopter des méthodes pour utiliser un véhicule de façon moins impactante et de ne prendre l'avion qu'en dernier recours.

Par ailleurs, dans le cadre des renouvellements de flotte automobile, ce sont les motorisations hybrides et électriques qui sont systématiquement privilégiées.

Pour inciter à utiliser des modes de transports doux, Aubay France propose également à ses collaborateurs de bénéficier d'indemnités kilométriques vélo et a mis en place un parking vélo au siège. Des prises permettant la recharge de véhicules électriques ont également été installées dans le parking, afin de faciliter et d'encourager les collaborateurs à opter pour des modèles hybrides ou électriques.

En Belgique, le budget mobilité, qui permet aux collaborateurs de choisir des solutions de transport plus durables et adaptées à leurs besoins, est aussi mis en avant auprès des collaborateurs.

Enfin, la pérennisation du télétravail dans l'ensemble des filiales, permet également d'optimiser les déplacements domicile-travail des collaborateurs, contribuant ainsi à la réduction de notre empreinte carbone.

4.2.2.4.3. Vers un Numérique plus Responsable

Depuis sa signature du manifeste Planet Tech'Care en septembre 2021, Aubay s'est engagé à mesurer et réduire les impacts environnementaux de ses services mais également à sensibiliser toutes ses parties prenantes à ces enjeux cruciaux.

Depuis 2022, Aubay est signataire de la Charte Numérique Responsable portée par l'Institut du Numérique Responsable (INR). L'INR est un think and do tank créé en 2018 qui rassemble entreprises et organisations autour de l'expérimentation et la promotion de bonnes pratiques pour un numérique plus régénérateur, inclusif et éthique. Aubay a également adhéré à l'INR en mars 2024.

La démarche Numérique Responsable de Aubay a été récompensée par l'obtention du label NR (Numérique Responsable) de niveau 1 en début d'année 2023. Au travers ce label, c'est la qualité de nos engagements qui est saluée et un encouragement certain à oeuvrer pour un modèle numérique soutenable.

Le label NR s'appuie sur un référentiel construit par l'INR en partenariat avec le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, l'ADEME et WWF. Ce référentiel est construit autour de 5 axes : stratégie et gouvernance, soutien à la stratégie NR, cycles de vie des services numériques, extension de la démarche NR, produits et services des ESN.

Une Core Team dédiée au Numérique Responsable chez Aubay France est en charge du pilotage des différents chantiers et assure une veille active sur le sujet, ce qui permet de faire progresser de manière continue Aubay dans l'inclusion du numérique durable dans ses activités



Pour une société de conseil comme Aubay, former son personnel est indispensable afin de délivrer un service d'excellence et développer les compétences individuelles. Nous souhaitons que nos collaborateurs soient toujours en mesure d'accompagner nos clients sur les enjeux d'aujourd'hui et de demain, une ambition qui passe actuellement par leur capacité à proposer des solutions numériques plus sobres. C'est pourquoi Aubay a continué de déployer en 2024 en France un cycle de formations dédiées au Numérique Responsable partagé en trois volets : un module de sensibilisation des impacts du numérique et de la démarche de conception responsable, un module sur l'écoconception et un dernier module sur l'accessibilité. Depuis septembre 2022, près de 200 collaborateurs Aubay ont suivi un module de formation NR.

Aubay a aussi à cœur de sensibiliser l'ensemble de ses employés aux conséquences environnementales des usages numériques, pour les accompagner vers une modération de leurs pratiques numériques quotidiennes. Dans le cadre du parcours de formation NR que nous proposons chez Aubay, le MOOC en libre-accès élaboré par l'Institut du Numérique Responsable est systématiquement diffusé auprès de tous les nouveaux collaborateurs. Cette sensibilisation passe également par des communications régulières via des supports variés : fiches RSE, webinaires, Fresques du Numérique, quiz, affiches...

Aubay veut également accompagner ses clients dans leur transition écologique et environnementale, en leur proposant des solutions numériques adaptées à leurs besoins, pour réduire l'impact environnemental de leurs pratiques numériques.

Dans ce cadre, plusieurs développeurs participent chaque année à des challenges EcoCode dont l'objectif est de faire émerger des bonnes pratiques d'éco-conception du code et dont Aubay est partenaire. L'éco-conception est une démarche qui vise à réduire les impacts environnementaux négatifs tout au long du cycle de vie d'un service numérique. Des experts de notre Cellule Innovation ont également travaillé sur le développement d'outils de diagnostic permettant l'évaluation de la maturité en termes de Numérique Responsable d'un projet. Pour mesurer l'efficacité des bonnes pratiques mises en oeuvre, Aubay a bâti un partenariat avec Fruggr, une solution deeptech SaaS qui évalue automatiquement l'empreinte digitale sur 3 KPIs qui impactent : l'environnement, le social et la sobriété.

Pour aider ses clients à réduire leur impact environnemental, Aubay les accompagne également sur des prestations d'IT for Green. L'IT for Green désigne l'utilisation des technologies de l'information pour optimiser l'empreinte environnementale. Cela inclut le développement de solutions pour surveiller et réduire les émissions de GES optimiser l'utilisation des ressources naturelles ou encore améliorer la gestion de l'énergie. Dans le cadre des activités de la Cellule Innovation, plusieurs projets décrits dans la section 4.5.2 Innovation constituent des solutions d'IT for Green.

Le groupe Aubay, qui accompagne la transformation digitale des systèmes d'information de ses clients, peut aussi contribuer à leur adaptation pour répondre aux nouvelles exigences ESG. En effet, les réglementations en matière d'ESG exigent une collecte accrue de données, similaire à celle requise pour le reporting financier. Pour gérer efficacement ces données, il est nécessaire de disposer de systèmes d'information plus robustes puisque ces systèmes doivent être capables de traiter de grandes quantités de données provenant de diverses sources, d'assurer leur justesse et leur traçabilité.

Enfin, la démarche Numérique Responsable et RSE de Aubay permet de répondre à l'exigence croissante des clients en matière de RSE, qui s'exprime à travers des critères RSE de plus en plus stricts et significatifs dans les appels d'offres.

4.2.2.5. Cibles et résultats liés au changement climatique [E1-5, E1-6]

En 2024, Aubay s'est fait accompagner par un cabinet externe spécialisé Energie/Climat pour actualiser le bilan carbone de l'ensemble du Groupe sur le scope 1 (émissions directes), le scope 2 (émissions indirectes) et le scope 3 (autres émissions indirectes). Cette étude dresse un état des lieux complet des émissions de gaz à effet de serre du groupe Aubay sur l'année 2024. Les résultats obtenus sont détaillés ci-dessous.

La méthodologie bilan carbone permet d'identifier l'ensemble des sources d'émissions associées aux activités d'une entreprise, ainsi que de les hiérarchiser de façon précise. Une fois dressé, le but du bilan carbone est d'aiguiller vers les actions prioritaires à engager pour réduire son empreinte carbone et contribuer à la lutte contre le changement climatique.

L'actualisation des résultats de notre bilan carbone a été l'étape indispensable à la définition d'une trajectoire de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre pour les 10 prochaines années. Cette trajectoire de décarbonation a été validée par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) et se décline selon les objectifs de réduction suivants :

- Réduire nos émissions scopes 1 et 2 de 50% à horizon 2032 (en tCO₂e, base 2022)
- Réduire nos émissions scope 3 de 58% à horizon 2032 (en tCO₂e/€ VA, base 2022)

À savoir que les cibles scope 2 concernent les émissions calculées selon la méthode fondée sur le marché.

Ces cibles ont été déterminées avec l'accompagnement d'un cabinet de conseil spécialisé Energie/Climat et à l'aide des outils mis à disposition par SBTi. Un objectif en intensité a été déterminé pour le scope 3 pour prendre en considération l'évolution du chiffre d'affaires.

Aubay se base également sur le CDP pour pouvoir mettre en perspective sa trajectoire de décarbonation par rapport aux autres entreprises de son secteur. En effet, le CDP fournit un cadre structuré et transparent pour comparer les ambitions climatiques des entreprises.

Le SBTi a classé l'ambition des objectifs scopes 1 et 2 de Aubay comme étant conforme à une limitation du réchauffement de la planète 1,5°C.

Par ailleurs, dans le cadre de notre feuille de route RSE, nous avons aussi fixé les objectifs suivants :

- Alimenter 60% des sites du Groupe par de l'électricité renouvelable en 2025
- Réduire de 30% notre consommation d'électricité en 2025 (base 2018, en kWh/m²)
- Réduire de 65% notre consommation de papier en 2025 (base 2018, en nombre de feuilles A4/collaborateur)

Indicateurs - Consommation d'énergie et mix électrique	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Efficacité énergétique électrique (en kWh/m ²)	58,7	59,2	-1%
Consommation d'électricité produite à partir de sources fossiles (en kWh) [E1-5]	48 561	-	-
Consommation d'électricité produite à partir de sources nucléaires (en kWh) [E1-5]	435 471	-	-
Consommation d'électricité produite à partir de sources renouvelables (en kWh) [E1-5]	410 100	-	-
Part de sites alimentés en électricité renouvelable	65%	63%	3%
Consommation de gaz rapportée à la surface (en kWh PCS/m ²)	4	3	21%

En 2024, la consommation d'électricité du Groupe a baissé de 15%. En parallèle, la politique d'optimisation des surfaces de bureaux occupées s'est elle aussi poursuivie, ramenant le ratio d'efficacité électrique (basé sur la surface en fin d'année) à un niveau comparable à 2023.

Règles de calcul :

Il s'agit des quantités d'électricité achetées en direct par les entités ou des consommations réelles facturées, selon la disponibilité de la donnée.

Une méthode d'estimation basée sur les consommations mensuelles disponibles a été retenue dans les cas où les entités ne seraient pas en mesure de collecter une information précise.

En France, la consommation est mesurée par compteur individuel et la donnée est collectée sur les factures, avec consommation effective d'électricité sur la période considérée (janvier à décembre de l'année N). Dans le cas d'une facture bimestrielle reportant une consommation à cheval sur 2 années, la consommation est divisée en deux parties égales.

Indicateurs - Déplacements	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Distances parcourues en voiture pour des déplacements professionnels par collaborateur (en km/collaborateur)	177	253	-30%
Distances parcourues en avion pour des déplacements professionnels par collaborateur (en km/collaborateur)	2 869	4 413	-35%
Distances parcourues en train pour des déplacements professionnels par collaborateur (en km/collaborateur)	1 195	1 366	-13%
Distances parcourues en voiture pour des déplacements domicile-travail par collaborateur (en km/collaborateur)	1 425	1 416	1%
Distances parcourues en transports en commun pour des déplacements domicile-travail par collaborateur (en km/collaborateur)	2 379	2 701	-12%
Part de distances parcourues en transport en commun pour les déplacements domicile-travail	63%	66%	-5%
Part de véhicules électriques ou hybrides dans la flotte automobile	43%	37%	14%

Dans une logique d'optimisation des budgets et grâce à l'essor du télétravail, nos clients privilégient de plus en plus les réunions à distance. Entre 2023 et 2024, les déplacements professionnels ont ainsi baissé.

Règles de calcul :**Déplacements domicile-travail**

Concernant les déplacements en voiture et en transports en commun :

- Pour les collaborateurs en mission, le suivi des trajets se fait via les outils de gestion qui permettent de collecter les adresses (domicile et lieu de mission) et les modes de transports.
- Pour le personnel en structure, le calcul des distances parcourues se base sur une enquête réalisée sur un échantillon représentatif de collaborateurs.

Les méthodes d'estimation qui peuvent être appliquées sont les suivantes :

- Tout collaborateur pour lequel il manque des données se voit appliquer une moyenne quotidienne de kilomètres parcourus.
- En cas de non-disponibilité des données pour l'ensemble du personnel, une enquête sur un échantillon représentatif de collaborateurs peut être réalisée pour estimer les distances parcourues par la totalité des collaborateurs.
- Compte tenu de l'adoption massive du télétravail, il conviendra d'appliquer à tout calcul de déplacement théorique le taux de télétravail mesuré.

Déplacements professionnels

Concernant les déplacements en voiture :

- Pour les véhicules personnels bénéficiant d'indemnités kilométriques, les distances parcourues sont suivies par la comptabilité.
- Pour les véhicules en propre ou en leasing, les distances parcourues sont suivies par la comptabilité ou le gestionnaire de leasing. En Belgique et au Luxembourg, un suivi précis est également possible via le relevé des cartes carburants.
- Les distances parcourues à titre privé et pour les déplacements domicile-travail, si elles ne peuvent être distinguées. En Belgique et au Luxembourg, elles sont plafonnées à 10 000 km par collaborateur et par an.
- Les déplacements en taxi sont estimés négligeables, à l'exception du Portugal où les déplacements en voiture de transport avec chauffeur (VTC) sont inclus dans les déplacements professionnels.

Concernant les déplacements en avion et en train :

- Les distances parcourues en train et en avion pour les déplacements professionnels sont des données facturées issues des agences de voyages et le cas échéant, calculés sur la base des billets achetés de manière complémentaire.

Indicateurs - Émissions de GES [E1-6]	Valeur 2024	Valeur 2023	Evolution
Scope 1			
Émissions de GES scope 1 (en tCO ₂ e)	413	520	-20,4%
Scope 2			
Émissions de GES scope 2 fondées sur la localisation (en tCO ₂ e)	111	116	-5,9%
Émissions de GES scope 2 fondées sur le marché (en tCO ₂ e)	29	54	-46,3%
Scope 3			
Émissions de GES scope 3 fondées sur la localisation (en tCO ₂ e)	6 392	6 423	-0,5%
Émissions de GES scope 3 fondées sur le marché (en tCO ₂ e)	6 375	6 412	-0,5%
▶ 3-1 Produits et services achetés	2 553	2 437	4,8%
▶ 3-2 Biens immobilisés	538	745	-27,8%
▶ 3-3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2, méthode fondée sur la localisation)	137	165	-17,0%
▶ 3-3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2, méthode fondée sur le marché)	120	153	-21,6%
▶ 3-5 Déchets générés	28	30	-6,7%
▶ 3-6 Déplacements professionnels	634	842	-24,7%
▶ 3-7 Déplacements domicile-travail	2 502	2 205	13,5%
Scopes 1, 2 et 3			
Émissions totales de GES fondées sur la localisation (en tCO ₂ e)	6 915	7 060	-2,1%
Émissions totales de GES fondées sur le marché (en tCO ₂ e)	6 817	6 986	-2,4%
Intensité de GES			
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (en kgCO ₂ e/k€)	12,8	13,2	-3,2%
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net (en kgCO ₂ e/k€)	12,6	13,1	-3,5%

Règles de calcul :

Notre Bilan Carbone a été calculé conformément à la méthodologie définie par le protocole des GES dans la norme relative aux entreprises (GHG Protocol Corporate Standard).

Scope 1 et Scope 2

Le périmètre du Scope 1 regroupe l'ensemble des émissions directes de GES de Aubay. Ce sont les émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'entreprise.

Le périmètre du Scope 2 regroupe l'ensemble des émissions indirectes de GES associées aux consommations d'énergie de Aubay.

- Consommations énergétiques : Les données énergétiques ont été collectées à partir des consommations en kWh.
- Consommation hors-énergie : Les données liées à la climatisation ont été collectées à partir des recharges de fluide frigorigène des installations. Consommations carburant : Il s'agit des consommations de carburant (en litres) des véhicules de la flotte professionnelle

Scope 3

Le périmètre du Scope 3 s'applique sur l'ensemble des données non comprises dans les 2 scopes précédents. Il regroupe plusieurs types d'activités.

Activités amont :

- Immobilisation : Il s'agit de l'inventaire de toutes les immobilisations (bâtiments, parkings, parc informatique, véhicules et mobilier). Le parc mobilier a été comptabilisé en utilisant des montants financiers.

- Achats de biens et services : Il s'agit des dépenses réalisées par Aubay. Les données sont issues de la comptabilité.
- Repas : Il s'agit du nombre de Tickets Restaurant® octroyés aux collaborateurs.

Activités aval :

- Déplacements domicile-travail : Les données d'entrée sont issues des fichiers de reporting relatifs à chacune des filiales.
- Déplacements professionnels : Il s'agit de tous les déplacements professionnels hors flotte automobile (voiture de location, voiture des collaborateurs, taxi, train, avion).
- Déchets : Les données par typologie de déchets sont issues du reporting par flux fourni par les gestionnaires de déchets.

À date, les émissions de GES du scope 3 ne sont pas calculées à l'aide de données primaires obtenues auprès de fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur. Pour calculer les émissions de GES du scope 3, les données d'activités décrites ci-dessus sont multipliées par les facteurs d'émission correspondants, issus de la Base Carbone v23.4 de l'ADEME ou de la base interne Ekodev.

Par ailleurs, à date la sous-traitance n'est pas prise en compte dans les émissions indirectes. En effet, la majorité des sous-traitants étant des petites structures, ils ne disposent pas d'une maturité suffisante pour calculer leur propre bilan carbone. Le calcul de leurs émissions est donc fortement estimatif, c'est pourquoi par choix méthodologique nous avons décidé de l'exclure. De même, les émissions de gaz à effet de serre associées aux activités des consultants sur sites clients n'ont pas été intégrées au Bilan Carbone présenté plus haut. Dans un souci d'amélioration et de fiabilisation de son Bilan Carbone, Aubay a lancé des actions pour améliorer la qualité des données permettant de calculer les émissions de gaz à effet de serre de ces deux postes d'émissions.

Le Groupe n'a pas développé de projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7) ou de tarification interne du carbone (E1-8) de ce fait les exigences de publication liées à ces sujets sont non applicables pour Aubay. En ce qui concerne les exigences liées aux incidences financières escomptées (E1-9) en alignement avec le règlement, le Groupe publiera les informations demandées l'année prochaine.

4.2.3. Économie circulaire [ESRS E5]

4.2.3.1. Impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification de ses impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire, notamment en ce qui concerne les ressources entrantes, les ressources sortantes et les déchets. Il n'y a pas eu de consultations spécifiques menées auprès des communautés touchées pour identifier ces IRO.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés à l'économie circulaire pour Aubay.

Ressources entrantes y compris l'utilisation des ressources

IRO	Type
Utilisation d'équipements reconditionnés	Opportunité
Pénurie de terres rares pouvant entraîner des problèmes géopolitiques et des difficultés d'approvisionnement en produits numériques	Risque
Augmentation du volume de terminaux/DEEE, entraînant un épuisement de ressources naturelles/matières premières entraînant une hausse des coûts d'achat du matériel informatique	Risque

Production de déchets

IRO	Type
Gestion du parc informatique et production de DEEE	Impact négatif
Production de déchets dans le cadre d'activités de bureau (papier, carton, canettes, ...)	Impact négatif
Non-respect de la réglementation concernant la production de déchets (ex : décret des 5 flux, loi AGEC)	Risque
Atteinte à la réputation liée à une absence gestion des déchets (ex: perte de confiance des investisseurs ou des clients)	Risque

En tant qu'entreprise de services numériques, le modèle d'affaires de Aubay ne nécessite pas d'extraction ou d'utilisation directe de matières premières ou ressources naturelles. C'est pourquoi les IRO identifiés se rapportent exclusivement à la génération de déchets dans le cadre des activités de bureau ainsi qu'à la gestion de la fin de vie de nos équipements informatiques.

4.2.3.2. Politiques liées à l'économie circulaire [E5-1]

Les enjeux de Aubay en matière de gestion des déchets concernent le matériel informatique et les déchets de bureau.

Une gestion efficace de ces déchets contribue à optimiser notre consommation de ressources naturelles. De plus, Aubay agit en faveur d'un numérique plus responsable via la réduction de l'empreinte environnementale de son parc IT.

Aubay s'engage à promouvoir une culture de consommation responsable en appliquant les trois R :

- **Réduire** : Aubay met en place des mesures pour réduire la production de déchets à la source, notamment pour réduire la consommation de papier. En ce qui concerne le matériel informatique, Aubay vise avant tout la sobriété et la longévité des équipements. Enfin, Aubay sensibilise quotidiennement ses collaborateurs aux éco-gestes pour les encourager à réduire leur impact individuel.

- **Réutiliser** : Aubay encourage le réemploi des équipements et des matériaux, et collabore avec des partenaires pour valoriser les ressources non réutilisées.

- **Recycler** : Aubay s'engage pour le tri et la valorisation des déchets. Chaque filiale Aubay dispose de systèmes de tri sélectif pour les déchets de bureau et les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Ces déchets sont collectés et traités de manière spécifique pour maximiser leur recyclage.

4.2.3.3. Plan d'actions lié à l'économie circulaire [E5-5, E5-6]

4.2.3.3.1. Le recyclage de nos déchets de bureau

En tant qu'entreprise de services, notre activité génère principalement des déchets issus de la vie de bureau. Ces déchets se répartissent en plusieurs flux distincts, incluant :

- les déchets inertes en mélange ;
- les canettes ;
- le plastique ;
- le carton ;
- le papier ;

- le verre ;
- les piles ;
- les ampoules ;
- les biodéchets (mise en place en France début 2024, conformément à la loi antigaspillage).

Chacun de ces flux est couvert par le tri sélectif sur l'ensemble des sites Aubay, ce qui permet de maximiser leur recyclage.

Pour le traitement de ces déchets, Aubay France a noué un partenariat depuis 2018 avec une Entreprise Adaptée.

4.2.3.3.2. Réduction de la consommation de ressources naturelles

Dans le cadre de notre feuille de route RSE, nous sommes engagés dans la réduction de notre consommation de papier. En France par exemple, un dispositif d'impression sécurisé a été mis en place, tandis qu'en Italie, des quotas ont été définis avec un système de jetons qui permet aux collaborateurs d'imprimer chaque mois un nombre de feuilles défini.

En 2024, nous avons également renforcé le suivi de notre consommation d'eau. Des mesures de sensibilisation ont été déployées pour mobiliser les collaborateurs et les encourager à adopter des comportements plus économes en eau. En 2025, Aubay va étudier de nouvelles solutions contribuant à une gestion plus durable de la ressource en eau dans ses locaux.

Du fait de la nature de ses activités, Aubay ne rejette pas de substances dangereuses dans les environnements aquatique, terrestre et atmosphérique.

Enfin, Aubay attache beaucoup d'importance à transmettre aux collaborateurs des connaissances sur le changement climatique et ses enjeux. Par le biais de diverses actions de sensibilisation, formalisées dans un plan de communication RSE, Aubay cherche à mobiliser ses collaborateurs et à les encourager à adopter des comportements plus durables. De plus, des communications via des supports de communication variés sont réalisées (fiches RSE, posts sur les réseaux sociaux, affiches, nudges, etc).

4.2.3.3.3. Engagement pour le réemploi

Notre engagement va-au-delà de la réduction des déchets de bureau puisque nous contribuons à des causes sociales, en mobilisant nos collaborateurs dans le cadre de collectes solidaires :



- Depuis 2015, Aubay organise chaque année en France une collecte de vêtements au profit de l'association La Cravate Solidaire. Cette association se charge de les offrir à des étudiants ou personnes en réinsertion professionnelle. Les vêtements sont ainsi sélectionnés par un conseiller en image afin d'habiller au mieux les candidats pour leurs entretiens. Cette association les prépare également à des entretiens d'embauche. Aubay participe ainsi, dans le domaine du service qui caractérise son activité, à promouvoir l'insertion professionnelle et l'économie circulaire. En 2024, Aubay a remis 72 kg de vêtements à usage professionnel à l'association.



- Aubay collecte aussi des lunettes au profit de l'association humanitaire Médico Lions Clubs de France. L'association récupère les objets en très bon état pour une redistribution au travers de missions ophtalmologiques dans les pays en développement et toutes celles qui ne sont pas réutilisables, partent au recyclage des métaux et plastiques. La collecte concerne tous types de lunettes (solaires, de vue, pour enfants) mais aussi les verres et les étuis, qu'ils soient en bon état ou abîmés
- Aubay Italie a contribué à plusieurs projets solidaires en partenariat avec des associations. À titre d'exemple, grâce à la participation de Aubay Italie, 100 kg de déchets ont été ramassés sur des plages, parcs et routes par le réseau d'associations Plastic Pull.

4.2.3.3.4. Empreinte des assets informatiques de Aubay

Chez Aubay, nous sommes conscients que la manière dont nous gérons nos infrastructures et nos données en interne est un levier d'action pour réduire notre empreinte environnementale numérique.

Les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) font l'objet d'une collecte et d'un traitement spécifique. Aubay vise avant tout la sobriété et la longévité des équipements, c'est pourquoi en 2023, le délai de renouvellement de nos ordinateurs portables a été allongé pour passer de 3 à 5 ans. Aubay s'assure également de la valorisation du matériel qui arrive en fin de vie et dont l'utilisation par les collaborateurs n'est plus possible. Des collectes de DEEE ont ainsi eu lieu en 2024, sur des volumes en baisse par rapport à 2023.

En 2023 en France, nous avons mis à jour la méthodologie de calcul de notre score Green IT, qui nous permet d'évaluer la part de notre parc informatique en adéquation avec des critères environnementaux définis dans le cadre de labels reconnus. Ce score traduit la procédure d'achats responsables de nos équipements informatiques et notre volonté de tendre vers un système d'information plus durable. Actuellement, 89% de nos ordinateurs portables sont certifiés avec une note moyenne de 63/100. Nous avons ainsi partagé à nos fournisseurs d'équipements IT notre volonté de privilégier des matériels durables et responsables.

Par ailleurs, les nouveaux collaborateurs sont sensibilisés dès leur arrivée à l'importance de l'entretien du matériel afin de prolonger leur durée de vie.

En France, nous continuons à consolider et à moderniser l'environnement de nos data centers avec nos prestataires, en favorisant une migration vers des solutions d'hyperconvergence, ce qui nous aide à réduire l'empreinte environnementale associée au stockage de nos données.

4.2.3.4. Cibles et résultats liés à l'économie circulaire [E5-5]

Dans le cadre de sa feuille de route RSE, Aubay s'est engagé à réduire sa consommation de papier de 65% en 2025 par rapport à 2018. En 2024, cette consommation s'établit à 70 feuilles de papier A4 par collaborateur en moyenne sur un an (contre 291 en 2018), atteignant ainsi l'objectif de baisse fixé.

En 2024, la quantité totale de déchets produits au niveau du groupe Aubay est de 48 tonnes, dont 33% ont été recyclées.

Indicateurs - Déchets [E5-5]	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Quantité totale de déchets produits (en tonnes)	48	-	-
Quantité totale de déchets non-dangereux produits (en tonnes)	44	-	-
Quantité totale de déchets dangereux produits (en tonnes)	3,6	5,1	-29%

4.2.3.3.5. Incidences financières associées aux impacts, risques et opportunités

La pénurie de terres rares peut entraîner des problèmes géopolitiques et des difficultés d'approvisionnement en produits numériques. Ce risque à court terme a une incidence financière majeure (5 à 10% du résultat net) sur Aubay car elle impacte la productivité de nos collaborateurs.

L'augmentation du volume de terminaux/DEEE dans le monde entraîne progressivement un épuisement de ressources naturelles entraînant une hausse des coûts d'achat du matériel informatique. Rapporté au résultat net, ce risque financier a une incidence financière faible (0 à 2% du résultat net) sur Aubay sur le long terme (plus de 5 ans).

Grâce à la mise en place d'un outil de veille réglementaire, l'incidence financière du risque concernant le non-respect de la réglementation est considéré comme faible, de même que le risque d'atteinte à la réputation lié à une absence de gestion des déchets.

Par ailleurs, l'utilisation d'équipements reconditionnés permet de réduire l'empreinte environnementale du matériel, en réduisant la quantité de matières premières nécessaires à leur fabrication. En réutilisant des composants existants, l'extraction de nouvelles ressources naturelles, réduisant est limitée, ainsi que l'impact environnemental associé à l'extraction, au transport et à la transformation de ces matières premières. De surcroît, le reconditionnement prolonge la durée de vie des équipements, diminuant ainsi la quantité de déchets électroniques. Par ailleurs, les coûts d'acquisition de matériel reconditionné sont généralement inférieurs à ceux du matériel neuf.

Pour le détail des critères pris en compte dans la matérialité financière, veuillez vous référer à la section 4.1.5.1 *Méthodologie de l'analyse de double matérialité*.

Ci-dessous la répartition des volumes de déchets dangereux et non-dangereux produits au niveau du groupe Aubay en 2024, selon leur mode de traitement :

		Déchets non-dangereux	Déchets dangereux
Déchets non-éliminés (en kg)	Déchets préparés en vue du réemploi	0	0
	Déchets recyclés	8 230	3 592
	Déchets valorisés autrement	0	0
Déchets éliminés (en kg)	Déchets incinérés	27 397	0
	Déchets mis en décharge	8 331	0
	Déchets éliminés autrement	139	44

Règles de calcul :

Les volumes de déchets reportés sont issus des reportings fournis par les prestataires en charge de la gestion des déchets (registre des déchets, bordereaux de suivi des déchets).

Les seuls déchets pouvant être qualifiés de déchets dangereux dans le cadre des activités de Aubay sont les déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE).

Les méthodes d'estimation appliquées sont les suivantes :

- Pour les déchets inertes en mélange, aucun reporting n'est fourni par les autorités locales en charge de la collecte de ces déchets. Les volumes de déchets ont donc été estimés à partir d'un ratio de 4,37kg/m² qui correspond à la moyenne de déchets pour un bâtiment de bureaux (source : Observatoire de l'immobilier durable).

- La répartition par mode de traitement des déchets non recyclés a également été réalisée à partir de ratios moyens : environ 30% des déchets non recyclés sont mis en décharge, tandis que 70% sont incinérés selon le ministère de la Transition écologique en France.
- Pour les déchets recyclables : pour les sites qui ne disposent pas de système de reporting malgré la présence d'un dispositif de tri des déchets (Portugal, Bruxelles, Namur, UK), les données ont été extrapolées à partir des données Aubay France en fonction des volumes des déchets produits par fraction au mètre carré.

4.3. INFORMATIONS SOCIALES

4.3.1. Effectifs de l'entreprise [ESRS S1]

4.3.1.1. Politiques liées aux effectifs de l'entreprise [S1-1]

4.3.1.1.1. Respect des droits humains

Aubay intervient dans un environnement exclusivement européen, dont les législations nationales tiennent compte du respect des droits de l'Homme.

Aubay respecte les droits fondamentaux en respectant l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, par sa lutte contre les discriminations, par la promotion de la diversité et de l'inclusion ainsi que la liberté d'expression de ses organisations syndicales.

Aubay se réfère à des principes et normes volontaires de comportement responsable relatifs aux droits humains, notamment :

- à la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;
- aux principes relatifs aux droits de l'Homme et aux normes du travail du Pacte Mondial.

L'ensemble des mesures visant à remédier et/ou à permettre de remédier aux incidences sur les droits humains seront détaillées tout au long de ce chapitre.

Aubay Italie est certifié SA 8000 permettant de démontrer son engagement envers des pratiques de travail éthiques et responsables. Les critères de la norme incluent l'interdiction du travail des enfants, le respect des droits syndicaux, la non-discrimination, et la sécurité au travail.

4.3.1.1.2. Notre approche globale

La stratégie de Aubay en termes de management des talents repose sur 3 axes : recruter les meilleurs talents, proposer un accompagnement personnalisé tout au long du parcours des collaborateurs et offrir des perspectives d'évolutions motivantes.

La qualité des relations entre hiérarchie et collaborateurs est challengée dans le contexte économique de « guerre des talents ». Aubay s'adresse à une population d'ingénieurs et plus généralement à des profils issus d'établissements de l'enseignement supérieur, impliqués dans la mise en œuvre de la transformation numérique des entreprises. Le profil de ces acteurs est fortement demandé sur le marché. Des difficultés de recrutement, ayant pour conséquence un staffing en baisse ferait courir un risque sur les nouvelles prestations qui ne pourraient pas être assurées.

De la même façon, un turnover élevé ne permettrait pas de conserver un déroulement correct des prestations en cours.

Il est donc essentiel non seulement de recruter des talents qualifiés mais également de les fidéliser. L'un des marqueurs fondamentaux de Aubay est d'offrir la possibilité à chacun de ses collaborateurs d'évoluer dans une atmosphère humaine et conviviale.

4.3.1.2. Impacts, risques et opportunités liés aux effectifs de l'entreprise

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification des impacts, risques et opportunités liés à ses effectifs.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés aux effectifs pour Aubay.

Conditions de travail

IRO	Type
Evolution de carrière des collaborateurs	Impact positif
Stabilité de l'emploi	Impact positif
Flexibilité du travail	Impact positif
Attraction et fidélisation des collaborateurs	Impact positif
Renforcement de la qualité de vie au travail	Impact positif
Prévention des risques psycho-sociaux	Impact positif
Evolution de l'organisation des modes de travail (ex : télétravail)	Opportunité
Hausse de la productivité et fidélisation des collaborateurs associée au bien-être au travail	Opportunité
Pénurie de talents (raréfaction des compétences techniques)	Risque
Atteinte à la marque employeur liée à de mauvaises pratiques RH (ex : notation Glassdoor)	Risque

Egalité de traitement et égalité des chances pour tous

IRO	Type
Inclusion de personnes en situation de handicap	Impact positif
Egalité professionnelle et accompagnement de la parentalité	Impact positif
Montée en compétences des collaborateurs	Impact positif
Discrimination au travail	Impact négatif
Nouvelles compétences sur le marché de l'emploi (ex: expertise en IA/apprentissage automatique, cloud, gestion de données)	Opportunité
Non-respect de la réglementation concernant la diversité (ex : Copé-Zimmermann, index Pénicaud, OETH)	Risque

4.3.1.3. Attraction et fidélisation des collaborateurs [S1-6, S1-9]

4.3.1.3.1. Recrutement des talents

Le groupe Aubay a recruté 1 522 collaborateurs en 2024 et ambitionne de poursuivre sa croissance en recrutant de nouveaux talents en 2025.

Toutefois le groupe Aubay demeure confronté à une concurrence sévère dans le recrutement de talents.

Le développement des relations avec les grandes écoles d'ingénieurs et l'accueil de stagiaires et d'alternants, s'inscrivent au cœur même de la stratégie de recrutement.

Aubay dispose d'une cellule dédiée de professionnels du recrutement, spécialisés sur chacun de ses métiers.

Pour attirer ses futurs talents, la stratégie de recrutement s'appuie sur 3 axes :

- le sourcing *via* les plateformes de recrutement : sur la plupart de ces plateformes, Aubay bénéficie de pages entreprises afin de renforcer sa marque employeur, et d'avoir une image harmonisée sur l'ensemble des plateformes de recrutement ;
- la cooptation : Aubay encourage ses collaborateurs à présenter la société à leurs proches et ainsi leur donner envie de rejoindre ses équipes ;
- les événements de recrutement : Aubay organise ou participe à des événements de recrutement, alliant convivialité et réseautage. L'objectif est de présenter la Société aux candidats en recherche d'opportunités, dans le but d'attirer les meilleurs profils, en adéquation avec ses besoins de recrutement.

Des offres locales d'emploi

Aubay dispose d'une activité IT fortement centralisée sur les zones économiques les plus dynamiques. Ainsi, Aubay en France est implantée en Île-de-France, à Bordeaux, à Lyon et à Nantes. Pour chacune de ces implantations, le recrutement est local. Cette politique reste identique, pour chaque implantation géographique des filiales européennes Aubay :

- Italie : Rome, Milan, Turin, Bologne, Padova, Naples, Reggio Calabria, Acireale ;
- Espagne : Madrid, Barcelone, Valladolid ;
- Portugal : Lisbonne, Porto ;
- Belgique et Luxembourg : Bruxelles, Belgrade, Luxembourg.

Une politique de stage renforcée

Aubay a renforcé la stratégie de développement de ses ressources humaines en concentrant une partie de ses efforts sur le recrutement de stagiaires, en 4^e et 5^e année d'études supérieures pour la majorité, considérés comme des collaborateurs à part entière sur tous les aspects : encadrement et suivi des travaux, bien-être au travail, formations.

La politique des stages s'est considérablement renforcée depuis plusieurs années, notamment avec la création du poste de Campus Manager en 2011 pour accompagner le recrutement et le suivi des stagiaires. Aussi, chaque année, des partenariats sont établis avec des établissements d'enseignement supérieur auprès desquels Aubay intervient, avec la participation de ses collaborateurs, le plus souvent d'anciens étudiants de ces établissements, désireux de partager leur expérience et leur métier, notamment sur les actions suivantes :

- aider les étudiants à la préparation d'entretiens de stage ;
- présenter Aubay et nos projets à travers des conférences.

Fort de ses partenariats avec des écoles d'ingénieurs prestigieuses, Aubay a participé à de nombreux forums étudiants en 2024.

ECOLE	DATE DE FORUM	ECOLE	DATE DE FORUM
	28 mars		17 octobre
	11 avril		17 octobre
	16 mai 28 novembre		17 octobre
 	23 mai		17 octobre
	1 ^{er} octobre		5 novembre
	1 ^{er} octobre		7 novembre
	8 octobre		14 novembre
	10 octobre		18 novembre
	15 octobre		18 novembre

Aubay a poursuivi en 2024 sa politique d'accueil des stagiaires afin de leur offrir une première expérience professionnelle et constituer ainsi un vivier de recrutement.

4.3.1.3.2. Fidélisation des talents

Aubay emploie des profils fortement demandés sur un marché en constante croissance. La fidélisation des talents constitue en conséquence un enjeu majeur ayant conduit l'entreprise à construire une politique orientée autour de 3 axes stratégiques :

- le développement de la culture managériale & un management de proximité ;
- le suivi personnalisé de chacun des salariés ;
- la valorisation des collaborateurs.

Un management de qualité et de proximité

Dans un contexte de pénurie, le rôle du manager est plus qu'essentiel.

Aubay a entrepris de lancer un programme pour accompagner ses managers dans leur rôle et instaurer une culture managériale centrée sur le feedback positif, facteur de performance pour l'entreprise.

Par ailleurs, une majorité des managers Aubay a exercé le métier de consultant et a donc conscience des enjeux et des attentes des consultants. Lors du process de recrutement, une attention

particulière est portée à la capacité d'évolution et au potentiel de chaque consultant recruté afin que lui soit proposé le parcours le plus approprié à son profil et ses attentes.

Un suivi de carrière personnalisé

Les nouveaux collaborateurs qui intègrent Aubay participent à une matinée d'intégration. Puis, le manager ou l'ingénieur d'affaires s'assure du bon déroulement de la mission au travers de points de suivi réguliers, adaptés aux besoins du consultant et de la prestation.

Le choix fait par Aubay, d'intervenir exclusivement pour des clients grands comptes, permet de proposer à ses collaborateurs des missions variées sur des projets innovants et ambitieux et dans des secteurs diversifiés.

Aubay est également très attentif à la capacité de progression de ses collaborateurs et s'attache à leur offrir une véritable évolution de carrière. Un consultant peut débiter son parcours chez Aubay dans un métier et évoluer vers un autre, ou s'orienter vers un autre secteur d'activité.

En France, l'application « Mes entretiens » permet de suivre et d'accompagner le projet professionnel de chaque collaborateur. Cette application permet à chaque salarié de bénéficier au travers d'un outil unique de l'ensemble des suivis propres à un parcours professionnel : entretien professionnel, entretien annuel, suivis de mission, entretien de suivi des intercontrats de longue durée, entretien suite à un retour de longue maladie. Ces entretiens sont réalisés par les managers. L'entretien professionnel est réalisé en moyenne une fois tous les deux ans.

Une valorisation des collaborateurs

Aubay valorise ses collaborateurs au travers d'initiatives : leurs vidéos portraits, leurs témoignages sur les réseaux sociaux et dans nos magazines internes.

De plus, Aubay propose à ses collaborateurs en inter-contrat de réaliser des projets IT dans des associations d'intérêt général. Les missions de mécénat sont diverses : Intelligence Artificielle, design et développement de sites internet et d'applications mobiles, animation d'ateliers informatiques, conception de plans marketing, rédaction de spécifications techniques, direction de projets, data analyse, audits RGPD etc. Pour plus d'informations, se référer à la section 4.5.3 Mécénat.

4.3.1.3.3. Caractéristiques des effectifs de Aubay

Chez Aubay, les effectifs sont constitués des salariés de l'entreprise, en contrats permanent ou temporaire.

Au Portugal, les indicateurs incluent les données des sous-traitants recrutés en Amérique Latine, considérés pour le reporting RSE comme des collaborateurs en CDI ou CDD pour refléter au plus près les performances RSE de la filiale.

En Espagne, les effectifs présents au Mexique et les freelances travaillant en interne pour Aubay sont exclus du reporting social.

Indicateurs - Effectifs	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Effectif total [S1-6]	6 221	6 473	-4%
Nombre de femmes [S1-6]	1 715	1 737	-1%
Nombre d'hommes [S1-6]	4 506	4 736	-5%

Indicateurs - Répartition par type de contrat et recrutement	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Effectif en CDI [S1-6]	5 333	5 445	-4%
Nombre de femmes en CDI [S1-6]	1 575	-	-
Nombre d'hommes en CDI [S1-6]	3 758	-	-
Effectif en CDD [S1-6]	888	1 028	-14%
Nombre de femmes en CDD [S1-6]	140	-	-
Nombre d'hommes en CDD [S1-6]	748	-	-
Entrées de personnel (embauches) [S1-6]	1 522	1 912	-20%
Sorties de personnel (départs) [S1-6]	1 824	1 888	-3%
Taux de rotation [S1-6]	25%	25%	-

Indicateurs - Répartition par tranches d'âge	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Nombre de collaborateurs de strictement moins de 30 ans [S1-9]	1 227	-	-
Nombre de salariés entre 30 et 50 ans [S1-9]	3 885	-	-
Nombre de collaborateurs de 51 ans ou plus [S1-9]	1 104	-	-
Nombre de stagiaires issus d'établissements d'enseignement supérieur	121	198	-39%
Nombre d'alternants	65	85	-24%

Indicateurs - Répartition par pays (2024)	Groupe	France	Italie	Espagne	Portugal	Belux	UK
Effectif total [S1-6]	6 221	2 309	1 505	985	1 266	122	34
Effectif en CDI [S1-6]	5 333	2 307	1 466	985	419	122	34
Effectif en CDD [S1-6]	888	2	39	0	847	0	0

En 2024, le turnover s'élève en moyenne à 25 %, en légère baisse par rapport à l'année dernière et demeure élevé reflétant ainsi la dynamique du marché.

Aubay évolue depuis de nombreuses années sur un marché porteur, en croissance dans tous les pays où il intervient, générateur de tensions sur le marché du personnel très qualifié qu'il emploie.

Nous avons pu observer en 2024 une augmentation de l'exigence des clients sur le niveau d'expertise des consultants, défavorable aux débutants, expliquant la baisse du nombre de stagiaires et alternants entre 2023 et 2024.

Les collaborateurs expérimentés continuent quant à eux d'évoluer dans un marché de pénurie.

Ainsi, ce contexte où les collaborateurs qualifiés continuent de se voir offrir très régulièrement des opportunités de changement d'employeur cause-t-il un turnover important, non contraint mais subi par l'employeur, permettant des départs réguliers de l'entreprise à l'initiative du salarié.

Aussi le Groupe continue-t-il d'orienter au mieux ses flux de recrutement vers les profils demandés par le marché pour limiter au maximum de se retrouver avec des profils inadapés à l'état du marché.

Règles de calcul :

Toutes les données sont extraites du logiciel de paie et sont comptabilisées en équivalent temps plein.

Les stagiaires, les sous-traitants, les contrats d'alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage) sont exclus de cet indicateur.

Les salariés pour lesquels le contrat de travail s'arrête le 31/12 de l'année N, sont inclus dans les effectifs. Les sorties seront reportées lors du prochain reporting (pour l'année N+1).

Les salariés pour lesquels le contrat de travail commence le 31/12 de l'année N, sont inclus dans les effectifs. Ces entrées sont enregistrées dans le reporting en cours (de l'année N).

4.3.1.3.4. Les femmes chez Aubay

D'après l'INSEE, à peine un quart (24 %) des emplois dans les professions du numérique est occupé par des femmes.

Dans le Groupe, la part des femmes continue de progresser. En 2024, le pourcentage de femmes ayant des responsabilités d'encadrement à un niveau de Direction est de 38 % et de 34 % pour la part de femmes managers, alors que la part de femmes dans l'effectif est de 28 %.

Sur le périmètre France ce pourcentage d'encadrement à un niveau de Direction s'établit à 50% et à un niveau manager à 33%, pour un effectif féminin de 32 %.

Ces chiffres démontrent les possibilités de promotion des femmes chez Aubay. Au-delà des avantages du secteur de l'Informatique (un secteur en forte croissance qui propose une grande variété de métiers, des opportunités de

carrières, en France comme à l'international), Aubay offre la possibilité aux ingénieures et consultant.es de mener une carrière faite d'opportunités et de défis !

Pour contribuer à la féminisation du secteur du numérique, Aubay France a noué un partenariat avec l'association « Capital Filles ». Cette association a été créée en 2012 à l'initiative d'Orange, en collaboration avec les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, et œuvre pour l'égalité des chances et l'émancipation des jeunes filles issues de milieux modestes. L'objectif est de promouvoir l'égalité femmes/hommes et la mixité des métiers par l'animation d'ateliers collectifs dans les lycées et l'accompagnement des jeunes filles en terminale et bac+1 grâce à un dispositif de mentorat.

Indicateurs - Parité	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de femmes à un niveau de direction [S1-9]	38%	40%	-5%
Part d'hommes à un niveau de direction [S1-9]	62%	60%	4%
Part de femmes managers [S1-9]	34%	35%	-4%
Part d'hommes managers [S1-9]	66%	65%	2%

Malgré une légère baisse de la part de femmes ayant des responsabilités d'encadrement au niveau du Groupe, les résultats restent en ligne avec les objectifs de notre feuille de route.

Règles de calcul :

Est considérée comme ayant un poste de management toute personne ayant dans ses missions l'encadrement et l'évaluation

d'au moins un salarié (hors stagiaire et alternant) ou d'une équipe et/ou ayant pour responsabilité la gestion d'un département ou d'un site opérationnel et/ou appartenant à une instance de direction de l'entreprise (conseil exécutif, comité de direction).

4.3.1.4. Dialogue social [S1-2, S1-3, S1-8]

4.3.1.4.1. Organisation du dialogue social

Le dialogue social repose sur les parties prenantes, à savoir la direction de l'entreprise, les représentants des salariés (organisation syndicales et salariés élus), les salariés et potentiellement les institutions externes (inspection du travail, etc.).

Les structures de dialogue social dans l'entreprise sont multiples :

- Le Comité Social et Économique (CSE) ;
- Les commissions de travail issues du CSE ;
- Les réunions avec les organisations syndicales ;
- Les réunions formelles ou informelles avec les salariés, collectives ou individuelles.

Le dialogue social peut prendre plusieurs formes :

→ L'information et la consultation

L'employeur est tenu d'informer et de consulter les représentants du personnel sur certaines décisions importantes, comme la stratégie de l'entreprise, les conditions de travail. En plus des campagnes de sensibilisation RSE des collaborateurs, des informations environnementales sont partagées annuellement au CSE.

→ La négociation collective

Echanges entre la direction et les syndicats en vue de la conclusion d'accords collectifs.

Les réunions syndicales se tiennent selon l'actualité, a minima annuellement dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires. La directrice des Ressources Humaines a la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que l'interaction avec les syndicats ait lieu.

Le Comité Social et Économique (CSE) est principalement chargé de représenter les intérêts des salariés. Composé de salariés élus, il assure son bon fonctionnement conformément aux dispositions légales. Le CSE a pour mission de faciliter le dialogue entre les salariés et l'employeur sur tous les sujets relatifs à l'entreprise. Le CSE de Aubay France se compose de 23 membres titulaires, 21 suppléants, de la Direction des Ressources Humaines (DRH) et des représentants syndicaux. Ces interactions ont lieu au niveau central de l'entreprise. Les salariés ont accès aux procès verbaux sur le site du CSE et aux accords collectifs disponibles sur l'intranet Aubay.

→ Les enquêtes

Lorsqu'un différend ou une problématique est soulevé par l'une des parties prenantes, des enquêtes peuvent être diligentées et sont conduites, soit par des acteurs internes, soit par des intervenants extérieurs, selon la procédure d'alerte qui prévoit quelles sont les personnes habilitées à entendre les parties prenantes.

En vue de garantir encore plus de confidentialité et permettre l'anonymat des lanceurs d'alerte, Aubay a mis en place en 2022, l'outil IntegrityLog, un outil externalisé permettant de lancer une alerte, de façon anonyme. Cette externalisation garantit encore plus la confidentialité de toute éventuelle alerte.

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises. Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit comité est informé dès qu'une alerte est lancée via l'outil externalisé IntegrityLog et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit.

En complément de la procédure d'alerte déployée en 2017, la société a déployé en 2024 une procédure d'alerte permettant à chaque salarié de signaler tout incident relatif à du harcèlement sexuel, moral ou à des agissements sexistes.

Toute personne témoin ou victime de tels faits peut les signaler via les différents canaux prévus dans le cadre de la procédure

d'alerte. Le signalement de la situation peut se faire par tout moyen (mail, entretien, à l'oral...) auprès des interlocuteurs dédiés (ressources humaines, référents harcèlement, représentants du personnel ou médecine du travail).

Une enquête est diligentée si les informations remontées semblent constituer des faits répréhensibles.

Le protocole décrit :

- ◆ Le dispositif de recueils ou de réclamations des personnes victimes et des témoins ;
- ◆ Le dispositif d'accompagnement des victimes permettant de garantir la prise en compte des faits ;
- ◆ Les suites données au signalement.

Dans le cadre de sa politique de prévention des risques psychosociaux, Aubay France a sensibilisé tous ses managers à la prévention des agissements sexistes, harcèlement sexuel et moral. De même toute personne qui intègre l'entreprise est sensibilisée à ces sujets et à l'existence de la procédure d'alerte.

4.3.1.4.2. Accords d'entreprise

Les accords signés sont sources de synergies sociales. Ils sont détaillés pour la France. En 2024, 3 accords ont été conclus :

- accord relatif au télétravail permettant d'enterrer cette organisation tout en prenant en compte les retours d'expérience de ces dernières années ;
- accord relatif au bénéfice exceptionnel qui s'inscrit dans le cadre de la loi "partage de la valeur au sein de l'entreprise" ;
- accord relatif aux modalités d'accès des représentants du personnel aux locaux de l'entreprise garantissant le bon exercice du dialogue social.

Ces accords collectifs sont mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet.

En Espagne, un plan d'Égalité 2022-2026 a été signé en accord avec 100% des représentants syndicaux pour promouvoir l'égalité des chances, augmenter la présence des femmes dans le domaine technique et renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En 2023, Aubay France s'est engagé au travers de la signature d'un accord relatif à la Qualité de Vie au Travail (QVCT) et à l'égalité professionnelle. Plusieurs actions ont été initiées dans le cadre de cet accord, autour de thématiques telles que le télétravail, la rémunération ou le bien-être au travail (ex : possibilité d'accompagner les enfants lors de la rentrée scolaire, indemnité pour l'équipement télétravail, aménagement des horaires de travail de femmes enceintes).

Les conditions de travail de nos collaborateurs sont améliorées par le socle social, contribuent à leur fidélisation et, de façon incidente, bénéficient à la performance économique de l'entreprise. Dans le cadre du dialogue social, l'ensemble des collaborateurs en France a accès aux communications syndicales et aux procès-verbaux du CSE sur l'intranet Aubay.

Indicateurs - Dialogue social	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de salariés couverts par des conventions collectives [S1-8]	78%	77%	1%
Nombre d'accords collectifs signés sur l'année	15	8	88%
Part de salariés couverts par les représentants des travailleurs [S1-8]	79%	-	-

À noter qu'au Portugal et au UK, en 2024, il n'y avait ni organisation syndicale représentative des salariés ni accord collectif en vigueur. Au Luxembourg, les salariés sont couverts par des représentants du personnel mais pas par une convention collective. Enfin, l'augmentation du nombre d'accords collectifs signés comparé à 2023 est notamment liée à une restructuration menée en Italie en 2024.

4.3.1.4.3. Prévention et management des réorganisations

Prévenir les réorganisations devant conduire à se séparer d'un personnel qu'il est par ailleurs fondamental et stratégique de faire croître pour assurer le développement de l'entreprise, c'est avant tout s'assurer en permanence que son personnel bénéficie de compétences qui demeurent adaptées aux besoins du marché sur lequel Aubay intervient, au recrutement, puis au cours de la carrière des collaborateurs au sein de l'entreprise. C'est privilégier les recrutements de consultants expérimentés lorsque le marché le requiert et donc, limiter les embauches de juniors si c'est nécessaire.

Lorsque des conditions exceptionnelles, comme des fermetures de sites de clients par exemple ou une évolution importante de la demande client, conduisent à des réorganisations au sein de Aubay, Aubay qui n'exerce qu'en Europe dans des pays où ces processus sont extrêmement normés, s'engage à :

- se conformer strictement aux réglementations locales qui, toutes, associent les représentants des salariés à la définition des conditions de départ de l'entreprise des salariés concernés ;
- lorsque la réglementation l'impose, définir le meilleur accompagnement possible pour limiter au maximum l'impact dudit plan, en particulier pour les employés les plus fragiles (femmes et jeunes notamment).

Il est à noter que le plein emploi étant un fait dans les métiers de Aubay, il est extrêmement rare que des employés qualifiés en informatique restent durablement au chômage en suite de leur départ, quelle qu'en soit la cause.

4.3.1.5. Bien-être des collaborateurs [S1-11, S1-14, S1-15]

4.3.1.5.1. Santé et sécurité

Étant donné le secteur dans lequel Aubay exerce, ses activités comportent peu de situations à risque en termes d'accidents du travail. Les efforts sont essentiellement portés sur le bien-être au travail.

Chaque salarié recruté bénéficie d'une visite avec la médecine du travail. Par ailleurs chaque année la société met à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels. Ce document recense et évalue les risques présents dans l'entreprise et le résultat de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les salariés.

Aubay Espagne est certifié ISO 45001. Cette norme spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail.

Mise à disposition d'une cellule d'écoute

Depuis plusieurs années, Aubay France met à disposition de ses salariés une « Cellule d'Écoute, Conseil et Accompagnement » qui offre un soutien psychologique assuré par un(e) consultant(e) diplômé(e) d'une formation en Psychologie du travail. Elle a pour objectif d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière chez Aubay afin de tendre vers un mieux-être au travail, en proposant un espace d'écoute pour relever les répercussions des difficultés d'ordre tant personnelles que professionnelles.

Son intervention se décline en trois axes :

- l'aide à la préparation des présentations clients, des entretiens annuels et également le travail sur le positionnement dans l'équipe ;
- l'accompagnement dans la conciliation vie privée/vie professionnelle et ses répercussions ;
- la gestion de la période d'inter-contrat : l'objectif est de conserver le lien avec la sphère professionnelle.

En complément, Aubay met également à disposition des salariés un service d'assistance psychologique externalisé, par le biais de son partenaire « Tout Apprendre », accessible sur le site du CSE, 24h/24 et 7j/7.

En Espagne en 2023, un dispositif comparable a été mis en place avec le projet PAE (Plan d'aide aux employés) - un service de conseil par téléphone pour l'ensemble du personnel.

Au Portugal, une enquête "AubayTIsfaction" est envoyée trimestriellement aux collaborateurs afin de mesurer leur niveau de satisfaction et d'identifier des axes d'amélioration, dans le but de fidéliser les talents.

Promotion de la pratique d'activités physiques et sportives

La pratique du sport contribue au bien-être et à la santé. En France, à travers un partenariat du CSE, les collaborateurs peuvent suivre des séances de sport hebdomadaires qui se déroulent en simultané en physique et en visioconférence. Encadrées par un enseignant certifié, il s'agit de séances de pilates et de cardiotraining accessibles à tous. Le CSE permet également aux collaborateurs de bénéficier de prix avantageux dans des salles de sport.

Par ailleurs dans le cadre de ces engagements pour sensibiliser au handicap, Aubay a organisé un tournoi de tennis de table. Les collaborateurs se mobilisent également régulièrement en participant à des courses à pied solidaires relayées par le CSE et Aubay.

Enfin, la possibilité offerte aux collaborateurs de bénéficier d'indemnités kilométriques vélo les encourage à pratiquer une activité physique quotidienne.

Indicateurs - Santé et sécurité	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Taux de fréquence	0,65	1,42	-54%
Taux d'absentéisme	2,98%	2,86%	4%
Taux de gravité	0,03	0,04	-31%
Nombre de jours d'arrêt suite à un accident [S1-14]	316	470	-33%
Nombre de cas de maladies professionnelles [S1-14]	0	-	-
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles [S1-14]	0	-	-

Entre 2023 et 2024, le nombre d'accidents du travail et de trajet a fortement baissé (-56%), ce qui pourrait s'expliquer par la diminution des déplacements des collaborateurs chez les clients.

Aucune maladie professionnelle n'a été recensée dans le Groupe en 2024.

Règles de calcul :

Les motifs d'absences suivants sont inclus dans le calcul de l'indicateur : maladie et jours d'absence relatifs aux accidents de travail ou de trajet.

Seuls les jours d'absence compris entre le 01/01/N et le 31/12/N sont comptabilisés, afin d'éviter une double-comptabilisation en cas d'une absence à cheval entre deux années.

Est comptabilisé comme un accident du travail, tout accident survenu soudainement par le fait ou à l'occasion du travail et donnant lieu à un justificatif officiel. Les accidents survenus sur le

trajet habituellement emprunté par le collaborateur entre son domicile et son lieu de travail, sont comptabilisés comme des accidents de trajet.

Les accidents en attente d'acceptation par le système de sécurité sociale local ne sont pas compris. Seuls les accidents ayant provoqué au moins un jour d'arrêt sont comptabilisés. Les accidents sans arrêt ne sont donc pas comptabilisés. Une rechute ne doit pas être comptabilisée comme un nouvel accident. Les indicateurs couvrent les collaborateurs présents au cours de la période, y compris ceux qui sont partis au cours de l'année.

4.3.1.5.2. Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

En 2023, Aubay France s'est engagé au travers de la signature d'un accord relatif à la Qualité de Vie au Travail (QVCT) et à l'égalité professionnelle.

En effet, Aubay est convaincu que la qualité de vie au travail et les conditions de travail sont des facteurs de développement du bien-être, tant individuel que collectif des salariés, au service de la performance globale et durable de l'entreprise.

Cet accord traite notamment la parentalité, l'égalité professionnelle, la conciliation vie privée/vie professionnelle et la prévention des risques psychosociaux (déconnexion, gestion des signalements de harcèlement, ...).

A titre d'illustration Aubay a instauré des jours de congés supplémentaires pour permettre aux parents d'accompagner un enfant hospitalisé. De la même façon Aubay permet à ses collaborateurs d'adapter leurs horaires

de travail afin qu'ils puissent être présents au côté de leurs enfants le jour de la rentrée scolaire. Enfin Aubay participe financièrement, par l'octroi de chèques CESU, au financement de la garde des enfants en bas âge. Enfin, les managers sont incités à planifier les réunions en prenant en compte les horaires de travail habituels de leurs équipes afin de favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Cette approche témoigne de l'engagement Aubay à créer un environnement de travail inclusif, éthique et respectueux, où chaque individu peut s'épanouir pleinement, indépendamment de son genre, de ses responsabilités familiales ou de toute autre considération discriminatoire.

En traitant ces aspects avec sérieux et rigueur, Aubay réaffirme sa volonté de promouvoir une culture d'entreprise fondée sur l'équité, le respect et la dignité humaine, des valeurs essentielles qui sont au cœur de sa stratégie de développement durable et de sa vision à long terme.

Indicateurs - Equilibre vie professionnelle / vie privée	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de collaborateurs ayant droit à des congés familiaux [S1-15]	100%	-	-

Aubay reçoit depuis maintenant 9 ans le label Happy Trainees

Chaque année, à la fin de la période de stage, les étudiants s'expriment sur la qualité de leur expérience dans le cadre de l'enquête Happy Trainees. Six dimensions sont analysées : progression professionnelle, environnement de travail, management, motivation, fierté et fun/plaisir. En 2024, Aubay a obtenu la note de 4,11/5.

4.3.1.5.3. Protection sociale

Tous les collaborateurs Aubay France sont couverts par un régime de protection sociale couvrant les frais de santé et les risques prévoyance. Ainsi le régime Aubay permet aux salariés de bénéficier d'une prise en charge des frais de santé au-delà des remboursements effectués par la sécurité sociale française, réduisant ainsi au minimum leur reste à charge.

Par ailleurs, le service prévoyance Aubay permet à ses salariés d'être protégés contre les conséquences financières des accidents de la vie, qu'il s'agisse d'une interruption temporaire ou d'une cessation définitive d'activité pour cause de maladie, d'invalidité ou de décès.

Ce régime demeure accessible à toute personne dont le contrat de travail est suspendu pour cause de congé parental ou de congé sabbatique, sous réserve de payer la cotisation adéquate. De la même façon les collaborateurs partant en retraite peuvent continuer à bénéficier des mêmes garanties santé/prévoyance que les salariés.

Enfin, en France, les salariés licenciés bénéficient d'une allocation chômage versée par France Travail dès lors qu'ils remplissent les conditions définies par le législateur. De plus ils bénéficient gratuitement, pendant un an au plus, du régime de santé et de prévoyance Aubay.

L'ensemble des salariés de Aubay France, Espagne, Portugal, Italie, Belux et UK est couvert par un système de gestion de la santé et de la sécurité.

Indicateurs - Protection sociale	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de collaborateurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité [S1-14]	100%	-	-

4.3.1.6. Equité salariale [S1-10, S1-16]

4.3.1.6.1. Politique de rémunération

En France, Aubay a obtenu une note de 80/100 à l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en 2024.

L'index se calcule à partir de 5 indicateurs pour lesquels nous avons obtenu les résultats suivants :

- L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes 40/40
- L'écart de taux d'augmentations individuelles entre les hommes et les femmes 5/20
- L'écart de taux de promotions 15/15

- Le pourcentage de salariées augmentées au retour de congé maternité 15/15
- Le nombre de salariés du sexe sous-représenté par les 1à plus hautes rémunérations 5/10

De plus, Aubay s'est engagé dans le cadre de l'accord de 2023 sur qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle à ce que les salaires et les classifications à l'embauche soient définis uniquement sur des critères de compétences, de qualification, de fonction, de responsabilités confiées, de diplômes et d'expérience.

Indicateurs - Rémunération	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Ecart de rémunération entre les femmes et les hommes [S1-16] hors Espagne	11,7%	-	-
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés [S1-16]	5,2	-	-

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes chez Aubay se situe à la moyenne de l'UE (source : Eurostat). Le ratio relatif à l'écart de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés est bas, en particulier en considération de la taille et du secteur d'activité de Aubay.

Règles de calcul :

L'ensemble des informations est extraite des logiciels de paie et fait l'objet d'un traitement automatisé.

Au niveau du groupe Aubay, le résultat est calculé à partir d'une moyenne pondérée des données filiales.

Les indicateurs ont été calculés conformément aux formules définies dans les ESRS. Cependant, en raison de la nouveauté de ces indicateurs, des méthodes d'estimation ont été nécessaires :

- Pour l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes en France, seuls les salariés « permanents » ont été pris en considération, c'est-à-dire ceux présents du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024, en excluant les apprentis de la base salariale
- En France, les données utilisées pour ce calcul sont celles du 31 décembre 2024, offrant ainsi une photographie à fin d'année.

4.3.1.6.2. Salaires décents

Toutes les filiales Aubay respectent le principe du salaire décent, en veillant à ce que chaque employé perçoive au minimum le salaire légal fixé par la législation en vigueur dans chaque pays. Cette politique garantit non seulement le respect des normes légales, mais aussi l'équité et la dignité des conditions de travail pour l'ensemble des collaborateurs, indépendamment de leur localisation géographique.

Chaque filiale s'engage à effectuer une veille annuelle sur les évolutions législatives nationales et européennes relatives au salaire décent et à prendre les mesures de correction éventuellement nécessaires.

En France, le secteur d'activité dont dépend l'entreprise prévoit des Salaires Minimum Conventionnels (SMC) qui doivent être respectés pour chaque catégorie de salarié en fonction de sa classification. Aubay France applique le barème des salaires fixé dans le cadre de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils (Syntec).

4.3.1.6.3. Epargne salariale

Aubay encourage ses collaborateurs à épargner afin de leur permettre la réalisation de projets personnels ou que ce soit en vue de la retraite.

À cette fin, Aubay abonde de 35 % les jours de repos non pris qui sont portés sur le PERECO. Par ailleurs, tous les salariés justifiant de plus de 3 mois d'ancienneté bénéficient de la participation qui est versée tous les ans en fonction des résultats de Aubay. Cette participation fait également l'objet d'abondements réguliers.

4.3.1.7. Formation de nos collaborateurs et développement de compétences [S1-13]

Pour Aubay, développer les compétences de ses collaborateurs est un véritable levier de performance permettant de délivrer à nos clients un service d'excellence et de leur proposer les dernières avancées technologiques.

C'est la raison pour laquelle nous portons une attention toute particulière aux besoins de formation de nos collaborateurs. Notre objectif est bien évidemment de maintenir leur employabilité mais surtout de favoriser l'acquisition de nouvelles qualifications/compétences et l'adaptation aux évolutions technologiques.

Au-delà de notre volonté d'offrir le meilleur à nos clients, la formation constitue également un outil de fidélisation de nos salariés dans un contexte de pénurie de ressources sur un marché tendu.

Nous avons développé et étoffé ces dernières années notre offre de formation interne, ce qui nous permet de former un plus grand nombre de collaborateurs tout en ayant la capacité de réaliser des formations sur mesure en fonction des besoins de chacun. Cependant, nous avons également recours à des organismes externes pour toute formation pour laquelle nous ne disposons pas des compétences en interne, et avons établi de longue date un partenariat de confiance afin de proposer à nos salariés les meilleures formations du marché. Pour faciliter l'accès à l'offre de formation, l'outil Talentsoft a été déployé en 2023 en France. Il permet à chaque collaborateur de consulter le catalogue des formations proposées et d'exprimer ses besoins directement sur la plateforme. Cette dématérialisation contribue à l'accessibilité à la formation et accroît la capacité de nos collaborateurs à jouer un rôle actif dans le développement de leurs compétences professionnelles.

La politique de formation mise en place chez Aubay s'adresse à l'ensemble de ses collaborateurs et a pour vocation de pouvoir accompagner nos clients dans les enjeux qu'ils doivent relever, à savoir :

- adapter leur modèle et transformer leur organisation en exploitant le nouvel univers du Digital, et diminuer les coûts de l'informatique traditionnelle afin de dégager des ressources financières qui permettront d'investir dans la transformation numérique ;
- anticiper l'innovation : les consultants de Aubay qui accompagnent les clients Grands Comptes, maîtrisent les enjeux de leurs secteurs et sont en capacité de les aider sur les mutations technologiques. Pour cela, ils s'appuient sur les compétences de nos Ingénieurs, Experts et Pilotes de Projets, qui offrent et déploient des solutions créatives, adaptées aux enjeux économiques et stratégiques des clients.

En 2024, Aubay a poursuivi l'internalisation de ces formations pour proposer des programmes toujours plus adaptés aux besoins du terrain :

- **Offre DATA** en proposant des formations sur Spark/Scala en mode travaux pratiques, Kafka et l'Ecosystème Hadoop ;
- **Offre AGILE** en proposant des formations métiers avec un accompagnement vers la certification : Scrum Master, Product Owner, Safe Agilist et Devops ainsi que des formations outils comme JIRA ;
- **Offre ModernApps** pour laquelle nous proposons des formations sur les outils TERRAFORM, ANSIBLE, DOCKER/KUBERNETES, DEVOPS TOOLS ;
- **Offre Cloud/Devops** pour laquelle nous visons des certifications AWS. Nous proposons des modules d'initiation sur AWS, Cloud, Devops afin de préparer au mieux les certifications ;
- **Offre JAVA** pour laquelle des modules en mode travaux pratiques sont suivis par nos développeurs comme JAVA, Angular, React JS, Spring...

Nous poursuivons également nos formations sur les technologies innovantes comme par exemple l'Automatisation & RPA (via Blue Prism), les formations Systèmes, Sécurité/ Réseaux, Virtualisation, Cybersécurité, reconversion MAINFRAME, Testing, JAVA via des organismes partenaires ou des plateformes e-learning à la pointe de la technologie. Les entreprises étant de plus en plus intéressées par la démarche Numérique Responsable, nous avons introduit en 2022 plusieurs actions de sensibilisation de façon à proposer cette nouvelle compétence à nos clients.

Enfin à l'instar de l'année dernière, nos collaborateurs Aubay disposent de la possibilité de se former via la plateforme de formation UDEMY, l'un des leaders sur son marché, qui propose plus 3 000 formations dispensées par des experts.

Indicateurs - Formation	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Nombre total d'heures de formation	87 739	120 200	-27%
Dépenses de formation (en % masse salariale)	0,67%	0,53%	26%
Nombre de collaborateurs formés, hors UK	4 239	4 075	4%
Nombre de certifications obtenues, hors UK	223	216	3%

La diminution du nombre total d'heures de formation entre 2023 et 2024 est liée à des baisses significatives au Portugal et en Italie, où le nombre de collaborateurs en période d'intercontrat était nettement inférieur cette année. Or, en effet, la période d'intercontrat est souvent mise à profit pour que les collaborateurs puissent se former.

Règles de calcul :

Les indicateurs de formation comptabilisent les formations dispensées en présentiel et en distanciel.

Seules les formations dispensées durant l'année N sont comptabilisées. En cas de formation à cheval sur deux années, seules les heures comprises entre le 01/01/N et le 31/12/N doivent être comptabilisées.

Les dépenses de formation incluent les coûts externes (dont coûts pédagogiques, frais annexes) et les salaires des stagiaires sur la période de formation.

4.3.1.8. Lutte contre la discrimination et égalité des chances [S1-12]

4.3.1.8.1. Politique en matière de diversité

Aubay lutte contre les discriminations et s'engage depuis plus de 10 ans en faveur de l'emploi et de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap.

Aubay a signé la Charte de la diversité en septembre 2019 et s'est engagée, au-delà du cadre légal et juridique, à développer un management inclusif et respectueux des différences individuelles.

En France, plus de 37 % des collaborateurs sont de nationalité étrangère et nous ne comptons pas moins de 75 nationalités au sein de nos effectifs. Au Belux et au Portugal, les nationalités représentées font également l'objet d'un suivi pour s'assurer de la diversité et non-discrimination à l'embauche.

Aubay Italie démontre son engagement envers la diversité et l'inclusion au sein de son organisation via l'obtention de la certification ISO 30415. Cette certification atteste que la filiale respecte des normes strictes en matière de gestion des ressources humaines, favorisant un environnement de travail équitable et respectueux. Un comité de l'égalité des chances de la diversité et d' inclusion se réunit annuellement.

Aubay France a engagé une politique active de prévention du harcèlement en formant l'ensemble de son management ainsi que les nouveaux collaborateurs rejoignant

l'entreprise. Par ailleurs, les collaborateurs en charge du recrutement sont aussi régulièrement formés au recrutement sans discrimination.

4.3.1.8.2. Aubay Care : la Mission Handicap chez Aubay France

Aubay mène depuis de nombreuses années une politique d'égalité des chances, notamment au travers du programme Aubay Care. Cette politique s'articule autour des axes suivants : le recrutement, le maintien dans l'emploi (aménagement des postes de travail), la formation, la communication et le recours au secteur protégé et adapté. Afin de faire évoluer le regard porté sur le handicap Aubay sponsorise des sportifs en situation de handicap et organise des événements internes au cours desquels ces sportifs interviennent.

Stimuler le recrutement

Aubay a entre autres comme priorité de recruter plus de travailleurs en situation de handicap. Pour atteindre cet objectif, la Mission Handicap participe notamment à des salons de recrutement généralistes et dédiés aux travailleurs handicapés. Aubay assiste aussi régulièrement à des événements de recrutement tels que Les Mardis du Handicap. Tout collaborateur en situation de handicap nouvellement recruté bénéficie d'un accompagnement sur mesure et d'aménagements de poste lorsque sa situation le requiert.

Accompagner les collaborateurs en situation de handicap

Aubay accompagne ses collaborateurs dans la constitution de leur dossier RQTH. En 2024, ce sont plus de 60 collaborateurs qui ont bénéficié de cet accompagnement qui, pour certains, a abouti à la reconnaissance de leur RQTH ou à son renouvellement. Les salariés sont suivis par la référente Aubay Care, avec laquelle sont menés des entretiens semestriels. Un budget formation spécifique permet aux collaborateurs de bénéficier de formations en lien direct avec leur situation de handicap. Des études ergonomiques sont également réalisées pour optimiser l'aménagement des postes de travail. Par ailleurs, la RQTH permet de bénéficier de 3 jours d'absence rémunérés par an, pour gérer les procédures administratives liées à la RQTH, les rendez-vous médicaux liés au handicap ou pour les salariés dont l'enfant ou le conjoint est handicapé. Une aide financière exceptionnelle est également versée lors de l'obtention ou du renouvellement de leur statut.

Informier et sensibiliser

Des événements et des actions de communication sont régulièrement organisés. Des interviews et vidéos autour du handicap sont publiées sur la chaîne YouTube Aubay TV. Nous considérons en effet que c'est un travail sur le long terme qui portera pleinement ses fruits.

Deux sportifs sont sponsorisés depuis plusieurs années et en 2024 nous avons suivi leurs parcours tout au long des Jeux Paralympiques. Dans le cadre d'événements internes ils ont pu partager avec les collaborateurs Aubay cette fantastique aventure.

Enfin, environ tous les 2 mois les collaborateurs reçoivent une communication dédiée au handicap.

Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi de Personnes Handicapées (SEEPH), Aubay Care a diffusé auprès de ses salariés l'interview croisée de Martin Baron, collaborateur Aubay, champion de cecifoot et Maxime Thomas. Au Portugal, Aubay a parrainé l'athlète paralympique Nuno Vitorino, fondateur de l'Association portugaise de surf adapté. Aubay poursuit son engagement au travers du recours au secteur protégé et adapté. De nombreuses prestations sont confiées chaque année à des ESAT (Établissements et Services d'aide par le Travail) ou des EA (Entreprises Adaptées) : dématérialisation des dossiers du personnel, collecte de papier, reprographie et mise sous pli, traiteur.

Indicateurs - Egalité des chances	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de collaborateurs en situation de handicap [S1-12]	2,3%	2,4%	-2%
Part de collaborateurs en situation de handicap en France [S1-12]	3,3%	3,3%	-

4.3.1.9. Cas, plaintes, accidents graves en matière de droits de l'Homme

Une procédure d'alerte interne avait été mise en place dès 2017 pour faire remonter toute information d'incident de corruption, tout en préservant la confidentialité de l'identité de la personne à l'origine de l'alerte. Les collaborateurs sont informés qu'un lanceur d'alerte ne subira aucune représailles.

En vue de garantir encore plus de confidentialité et permettre l'anonymat des lanceurs d'alerte, Aubay a mis en place en 2022, l'outil IntegrityLog, un outil externalisé permettant de lancer une alerte, de façon anonyme. Cette externalisation garantit encore plus la confidentialité de toute éventuelle alerte.

D'autres thématiques sont également couvertes par l'outil, permettant notamment de faire remonter des incidents d'ordre RH (discrimination, santé et sécurité au travail, etc.).

En 2023, une procédure d'alerte écrite spécifique, disponible sur l'intranet, précise comment un salarié (victime des faits ou témoin) qui souhaite signaler des faits inappropriés peut déclencher une alerte auprès de différents interlocuteurs.

La personne alertée transmettra obligatoirement l'alerte aux référents harcèlement et à la Direction des Ressources Humaines. La société prendra toutes les mesures nécessaires à la protection du salarié qui dénoncerait des faits inappropriés.

S'il apparaît clairement que la situation n'est constitutive ni d'un harcèlement moral ni d'un harcèlement sexuel, ni d'un agissement sexiste, la Direction des Ressources Humaines recevra l'auteur du signalement pour l'informer qu'il ne sera pas procédé à une enquête approfondie et des raisons de ce choix. Cependant, des mesures pourront être prises afin d'apaiser les tensions et trouver des solutions au règlement du différend. S'il apparaît clairement que la situation est constitutive d'un harcèlement moral, harcèlement sexuel ou agissement sexiste, une enquête sera lancée.

A l'issue de l'enquête, la Direction des Ressources Humaines décide de l'ensemble des mesures à prendre et veille à leur mise en œuvre telles que :

- Les mesures nécessaires à la cessation des agissements ou faits signalés ;
- Les mesures de prévention/sensibilisation/formation au niveau du management et/ou des salariés de l'équipe ;
- La sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement de l'auteur des faits inappropriés.

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. La composition du Comité éthique est détaillée dans la section 4.4.2.1 *Prévention et détection de la corruption*. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises. Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit comité est informé dès qu'une alerte est lancée via cet outil externalisé et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit.

Indicateurs - Conditions de travail	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Nombre d'incidents de discrimination, y compris le harcèlement, signalés [S1-17]	9	-	-
Montant des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant des incidents de discrimination et plaintes liées au travail [S1-17]	0€	-	-

4.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeurs [ESRS S2]

4.3.2.1. Impacts, risques et opportunités liés à la chaîne de valeurs

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification des impacts, risques et opportunités liés aux travailleurs de sa chaîne de valeurs.

Pour Aubay, les travailleurs de la chaîne de valeur sont les personnes employées par les organisations suivantes :

- ▶ Les fournisseurs : Pour ses besoins internes (achats informatiques, services généraux), Aubay fait appel à des fournisseurs de produits et services.
- ▶ Les sous-traitants : Aubay peut être conduite à rechercher ponctuellement des apports spécifiques d'expertise en ayant recours à de la sous-traitance, notamment quand elle ne dispose pas en interne des ressources requises par ses clients finaux.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés aux travailleurs de la chaîne de valeurs pour Aubay.

Autres droits liés au travail

IRO	Type
Partenariats avec des fournisseurs engagés en matière de RSE	Impact positif
Travail avec des fournisseurs locaux	Impact positif
Manquement des sous-traitants au respect des droits humains	Impact négatif
Manquement des fournisseurs au respect des droits humains	Impact négatif

4.3.2.2. Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-1]

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Aubay adhère aux principes fondamentaux en matière de droits humains et de normes internationales du travail. Aubay s'attache à défendre ces principes pour toute personne travaillant dans sa chaîne de valeurs amont et aval.

4.3.2.2.1. Politique fournisseurs

Chez Aubay, les fournisseurs sont classés selon leur portée : stratégique et courante. Seuls les fournisseurs d'une portée stratégique font l'objet d'un suivi rapproché : opérateurs, fournisseurs de matériels informatiques, entretien des équipements.

Ces fournisseurs sont évalués au travers d'un questionnaire reprenant toutes les exigences RSE de Aubay, en particulier en matière de respect des droits de l'Homme, de l'éthique des affaires et de l'environnement.

4.3.2.2.2. Politique de sous-traitance

Parmi les différenciateurs forts de Aubay, la proximité avec ses clients est prioritaire. En particulier, Aubay n'exerce aucune activité offshore qui reposerait par le biais de sa sous-traitance sur une diminution de coûts de main d'œuvre. Globalement, Aubay a recours à 14 % de sous-traitants sur ses contrats clients en 2024.

Pour inscrire les relations avec les sous-traitants dans une démarche durable et responsable, Aubay a défini une politique d'achat qui cadre les principes de collaboration avec les prestataires.

En France, cette politique est mise en œuvre par la cellule dédiée « Request ». La cellule « Request » est née de l'engagement de Aubay auprès du Pacte Mondial à mener une politique d'achats responsables.

Aubay référence ses fournisseurs sur la base de plusieurs vérifications et analyses :

- conformément aux obligations de Vigilance, une vérification systématique et obligatoire est opérée lors de l'entrée en relation avec un sous-traitant, de son respect quant à ses obligations légales (URSAFF, fiscales, Kbis, DPAAE, etc), sans lequel Aubay refuse la sous-traitance ;
- une vérification mensuelle du maintien du respect de ces obligations, par le sous-traitant ;
- pour les sociétés partenaires, établissement d'un contrat cadre, et réponse à un questionnaire RSE.

Les sous-traitants sont retenus et évalués en toute transparence, selon des critères quantitatifs et qualitatifs.

La cellule « Request » suit une quarantaine de sociétés, retenues comme partenaires de sous-traitance. À ce titre, elles bénéficient d'un positionnement privilégié sur les propositions de missions que Aubay reçoit de ses clients.

Par ailleurs, pour s'assurer de la santé financière des sous-traitants, notre contrat cadre fournisseur intègre un article portant sur la non-dépendance économique du prestataire.

Des revues sont réalisées pour contrôler les actions mises en œuvre par les sous-traitants afin de se conformer aux exigences qualité, sécurité et RSE de Aubay.

4.3.2.2.3. Notre Charte Achats Responsables

Les exigences RSE de Aubay ont été formalisés auprès de nos sous-traitants et fournisseurs dans notre Charte Achats Responsables.

Cette Charte a été mise à jour en 2024 et a été intégrée dès 2025 à l'ensemble de nos contrats de sous-traitance en France.

Elle décrit les exigences auxquelles les partenaires de Aubay doivent se conformer en matière de responsabilité sociale (respect des droits de l'homme, conditions de travail), de responsabilité et intégrité dans la conduite des affaires ainsi que de responsabilité environnementale, dans le cadre de leur collaboration avec Aubay.

Le fournisseur ou prestataire s'engage à promouvoir et décliner les principes de la charte auprès de ses collaborateurs afin de garantir les mêmes niveaux d'exigences. Cette charte sera déployée plus largement auprès de nos filiales en 2025.

La Charte Achats Responsables de Aubay permet de s'assurer du respect par ses sous-traitants et fournisseurs :

- De la Déclaration Universelle des droits de l'homme ;
- Des Conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail sur la liberté syndicale, le droit d'organisation et de négociation collective, le travail forcé, l'égalité de rémunération, la discrimination, l'âge minimum et le travail forcé ;
- Du Code de conduite anti-corruption Aubay, disponible sur notre site internet ;
- Des dix principes du Pacte Mondial.

4.3.2.3. Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-2, S2-3, S2-4]

4.3.2.3.1. Gestion de l'activité de sous-traitance

Aujourd'hui, Aubay interagit avec ses sous-traitants sous plusieurs formes et à différentes étapes de la relation :

- **Le référencement des fournisseurs**

Le référencement des fournisseurs englobe plusieurs activités essentielles pour assurer une gestion durable et efficace des relations avec nos partenaires. Tout d'abord, l'enrichissement de notre vivier fournisseurs qui consiste à identifier et à intégrer de nouveaux fournisseurs potentiels. Ensuite, la négociation des contrats cadres, qui permet de gérer et de fidéliser les fournisseurs. Le processus de référencement initial inclut la signature de la Charte Achats Responsables et la complétion du questionnaire RSE. Le renouvellement des contrats cadres est également une étape clé, tout comme le suivi des fournisseurs partenaires, qui se matérialise à travers des réunions régulières de suivi des affaires communes. Enfin, des évaluations sont réalisées deux fois par an et des revues périodiques sont réalisées pour garantir la conformité des sous-traitants aux exigences qualité, sécurité et RSE Aubay.

- **L'appel à sous-traitance**

La demande de sous-traitance émane d'une Business Unit (BU), après quoi la cellule Request envoie l'appel d'offres (AO) aux sous-traitants pertinents sélectionnés. Une fois les propositions des sous-traitants reçues, elles sont analysées. Le contrôle de conformité des sous-traitants est une étape cruciale avant de choisir le sous-traitant le plus approprié. Des entretiens d'évaluation sont réalisés avec les ressources proposées. Une fois la décision prise par le client, elle est notifiée aux sous-traitants soumissionnaires.

- **Le traitement des contrats fournisseurs sous-traitant**

Une fois les négociations commerciales et contractuelles finalisées, un contrat est rédigé par la Direction Juridique et soumis à signature auprès de la Direction Générale (DG).

- **Le suivi de la prestation fournisseur**

Un suivi régulier de la prestation permet de garantir une collaboration efficace et durable. Des points avec le service commercial peuvent être planifiés selon les demandes du fournisseur. Des sensibilisations récurrentes sur la sécurité de l'information sont organisées pour maintenir un haut niveau de vigilance. La gestion des incidents est également cruciale, avec une procédure d'escalade des incidents au fournisseur et un traitement conjoint avec le service commercial et le sous-traitant. La fin de la prestation est gérée de manière structurée, incluant une nouvelle sensibilisation à la sécurité de l'information un mois avant la fin de la mission, la restitution des actifs de Aubay et du client, et la notification de la fin de contrat au fournisseur. Un bilan de fin de mission est dressé avec le commercial, et le répertoire des sous-traitants est mis à jour.

4.3.2.3.2. Relations avec nos fournisseurs

Nos fournisseurs permettent de répondre à un certain nombre de besoins internes essentiels tels que : la gestion des espaces verts, du ménage, des services de plomberie, d'approvisionnement en énergie, de serrurerie, des machines à café et friandises, des hôtes d'accueil, des fontaines, de la climatisation, de la sécurité physique et incendie, de la télésurveillance, du courrier, des onduleurs, et de la flotte automobile.

Lorsqu'un besoin survient, la première étape est la sollicitation de nos prestataires habituels et la récupération des devis. La négociation et la mise en concurrence des offres sont ensuite réalisées, avec une analyse approfondie des contenus et une comparaison des offres. L'accord de la Direction Générale est sollicité pour les devis reçus. Une fois l'accord obtenu, l'action est réalisée, et l'accord est envoyé aux prestataires. La commande est alors déclenchée et son suivi est assuré jusqu'à sa réalisation. Après vérification, l'accord de facture est déclenché pour finaliser le processus.

4.3.2.3.3. Procédure de réparation des incidences et canaux mis en place [S2-3]

Aubay mis en place en 2022, un outil externalisé permettant à tout collaborateur, fournisseur, client et partenaire commercial des sociétés du groupe Aubay, de lancer une alerte, de façon anonyme.

Cette plateforme est gérée par un prestataire indépendant et son objectif est de permettre le signalement ou la demande d'aide ou de conseils concernant la fraude, le harcèlement sur le lieu de travail, les pratiques de corruption, les conflits d'intérêts, ou tout autre comportement qui ne serait pas conforme aux valeurs de Aubay, à sa Charte Achats Responsables et à son code éthique. L'existence de ce canal est rappelé dans nos contrats cadre.

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises. Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit comité est informé dès qu'une alerte est lancée via cet outil externalisé et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit. Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2024, le Comité éthique a précisé n'avoir fait l'objet d'aucune saisine, au niveau du groupe Aubay.

Par ailleurs, nos sous-traitants partenaires font l'objet de revues de leurs pratiques au regard des trois normes ISO 9001, ISO 27001 et ISO 14001 et de leur conformité au RGPD. Ces revues ciblent les activités de gestion de ressources, prioritaires pour Aubay. Ces revues sont l'occasion pour les sous-traitants de remonter toutes leurs préoccupations éventuelles.

4.3.2.4. Plan d'actions lié aux travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-4]

4.3.2.4.1. Partenariats avec des fournisseurs locaux et engagés en matière de RSE

Aubay favorise le développement de relations d'affaires avec l'écosystème local, notamment afin de permettre une création d'emploi pour des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi (EA, ESAT, Entreprises d'insertion).

Actuellement, en France de nombreuses prestations internes sont d'ores et déjà confiées à des ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail) ou à des EA (Entreprises Adaptées) pour la réalisation du livret d'intégration, la reprographie et mise sous pli, la restauration, la collecte de déchets avec l'entreprise CEDRE, le recyclage de produits informatiques avec Loxy.

Aubay France a également passé un partenariat avec deux Entreprises du Secteur Adapté, ATIMIC et Innov&Co, pour la prise en charge de prestations externes confiées à Aubay par ses clients. Que ce soit en réponse à un appel d'offres ou bien en renforcement de nos dispositifs massifiés d'activités en modalité Centre de Services localisés au sein de notre Delivery Center à Boulogne Billancourt, nous recherchons l'opportunité d'onboarder des profils du STPA soit sur les rôles nominaux inscrits dans la description des prestations, soit en identifiant l'alternative, c'est-à-dire en détournant une activité opérationnelle permettant d'ouvrir l'opportunité d'un dossier STPA.

En 2025, nous souhaitons continuer à bâtir et renforcer ces partenariats.

4.3.2.4.2. Engagement pour les droits humains

Comme expliqué en 4.3.2.2. *Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs*, Aubay a mis à jour sa Charte des Achats Responsables. Cette nouvelle version renforce notre engagement pour le respect des droits de l'Homme.

En 2025, Aubay a pour cible de diffuser cette Charte dans l'ensemble de ses filiales.

Indicateurs - Sous-traitance	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Part de free-lances dans les sous-traitants	62%	54%	13%
Part de salariés de sociétés de sous-traitance dans les sous-traitants	38%	46%	-16%

Dans la continuité des années précédentes, la part de free-lances est en nette progression. Cette hausse s'explique par la conjoncture économique ainsi que par une mise à jour de la méthodologie de reporting. En effet, le nombre de freelances a augmenté en France puisque désormais les indépendants en profession libérale et les freelances en SASU (non salariés) sont également comptabilisés dans cet indicateur.

Règles de calcul :

En France, les free-lances correspondent aux sous-traitants indépendants ayant un statut de profession libérale (à l'exclusion des salariés des filiales et des forfaits).

4.3.3. Consommateurs et utilisateurs finaux [ESRS S4]

4.3.3.1. Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Les tableaux ci-dessous répertorient les impacts, risques et opportunités, liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux, identifiés par Aubay et jugés matériels lors de l'analyse de double matérialité (DMA) :

Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux

IRO	Type
Amélioration de l'inclusivité des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'accessibilité	Impact positif
Amélioration de l'inclusivité des services numériques Aubay via des pratiques d'accessibilité	Impact positif
Performance des systèmes d'informations des clients	Impact positif
Augmentation de la productivité via l'utilisation d'outils d'IA/nouvelles technologies	Opportunité
Non-respect de la réglementation concernant l'inclusion numérique (RGAA)	Risque
Atteinte à la réputation liée à une qualité de service insuffisante	Risque
Dérives sur projets à engagement de résultats, entraînant des pénalités financières	Risque

Incidences liées aux informations

IRO	Type
Prestations d'accompagnement pour la mise en conformité (RGPD)	Impact positif
Fuite/divulgence de données personnelles détenues par Aubay	Impact négatif
Fuite/divulgence de données personnelles détenues par nos salariés dans le cadre de prestations	Impact négatif
Capacité à assurer la conformité au RGPD (en particulier en comparaison avec de petits acteurs)	Opportunité
Non-respect de la réglementation concernant la gestion des données personnelles (RGPD)	Risque
Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents impliquant des données personnelles (perte de parts de marché)	Risque

Les clients de Aubay sont ses utilisateurs finaux. En tant que *pure player* des Services Applicatifs, Aubay les accompagne dans leur transformation digitale et l'industrialisation de leurs systèmes d'information. Les clients et l'offre de Aubay sont détaillés en début de document dans le 1.2 *Notre marché : des clients grands comptes* et 1.4 *Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT*.

4.3.3.2. Protection des données personnelles

Avant toute chose, il est important de garder à l'esprit que Aubay ne manipule qu'exceptionnellement des données réelles de ses clients. En effet, par son métier et son positionnement, Aubay ne se voit confier que très rarement la manipulation de données personnelles de ses clients et intervient quasiment toujours, dans ses travaux de développement, sur des données anonymisées ou de tests. Néanmoins, Aubay est responsable du traitement de ses propres données personnelles (en particulier celles liées à son effectif salarié) et se doit donc d'être irréprochable dans le respect des obligations qui lui incombent à ce titre. Ainsi, Aubay avait déjà nommé en décembre 2012 un Correspondant Informatique et Libertés (CIL) en la personne de son responsable d'Hébergement de Systèmes d'Information :

- le CIL Aubay était garant du respect de la loi Informatique et Libertés ;
- il devait rendre compte de son action dans un bilan annuel destiné au Responsable des traitements ainsi qu'à la CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté).

En 2013, Aubay s'engageait auprès du Global Compact pour le respect de la vie privée et des droits des personnes dont les données sont traitées par son système d'information. En conformité avec la loi française, Aubay appliquait sa démarche initiée par le CIL, à l'ensemble de ses établissements en France.

4.3.3.2.1. Politique RGPD et nomination d'un DPO

L'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles (RGPD) le 25 mai 2018, s'est donc inscrite dans la continuité de la démarche historique de Aubay en matière de protection des données personnelles. Ainsi, dès le 25 mai 2018, la Directrice juridique de Aubay, a été nommée Déléguée à la protection des données (ou Data Protection Officer, DPO). Elle est à ce titre le garant du respect :

- des droits des personnes quant au traitement qui peut être fait de leurs données ;
- des obligations incombant à Aubay, d'une part en tant que responsable de traitement, d'autre part, en tant que sous-traitant de ses clients, au titre du RGPD ;
- de manière plus générale, des obligations incombant à Aubay au regard du RGPD.

4.3.3.2.2. Mise en œuvre de la protection des données à caractère personnel

Aubay a pris toutes les mesures utiles contribuant à la protection des données à caractère personnel, notamment :

- la mise en place de procédures concernant les droits des personnes (droit à l'information, recueil du consentement, droit d'opposition, d'accès, de rectification et d'effacement) ;
- la tenue des registres de traitements recensant des données à caractère personnel, tant pour les traitements réalisés par Aubay que ceux sous-traités par ses clients dans le cadre de prestations ;
- le durcissement des contrôles d'accès aux données ;
- les analyses d'impact sur la vie privée en cas d'incident de sécurité ;
- la gestion des durées de conservation des données avec suppression des données à l'issue des délais légaux ;
- la sensibilisation des collaborateurs à la protection des données à caractère personnel ;
- la révision des politiques de sécurité et les Chartes fournisseurs, incluant le périmètre des audits des soustraitants.

Par ailleurs, en tant qu'Entreprise de Services du Numérique, Aubay prend en compte dans son cycle de développement, dès l'étape de conception, les grands principes requis par le RGPD : Privacy by design, Privacy by default, durée de conservation, chiffrement des bases de données, anonymisation et pseudonymisation des données lors des tests. Il convient de noter que Aubay ne fait pas de stockage de données personnelles de ses clients, ni ne les fournit à des tiers, à des fins autres que celles prévues dans le cadre des prestations de services qui lui sont confiées par les clients. Selon les missions demandées, Aubay peut également être amené à accompagner certains clients sur leur mise en conformité RGPD.

4.3.3.2.3. Cibles et résultats liés à la protection des données personnelles

L'ensemble des sociétés du groupe Aubay a lancé une politique de formation de son personnel au RGPD.

Aubay demeure engagé pour le respect de la vie privée et la protection des droits des personnes dont les données personnelles et/ou sensibles, sont traitées dans ses systèmes (salariés, clients, tiers). L'entrée en vigueur du RGPD s'inscrit dans la continuité des actions menées en France et dans chacune de ses filiales. L'harmonisation juridique apportée dans l'Union Européenne par le RGPD contribue ainsi à renforcer l'efficacité des mesures déjà en vigueur dans le Groupe. Le déploiement du RGPD et la mise en œuvre de ses obligations, sont réalisés de manière harmonisée entre toutes les sociétés du Groupe et des réunions semestrielles avec les DPO de chacune des filiales du groupe Aubay, s'assurent de cette approche commune, sous la supervision de la DPO de Aubay France.

Enfin, Aubay a entrepris la révision de ses polices d'assurance d'une part, en ajustant sa couverture du risque, et d'autre part, en souscrivant une assurance Cyber.

Aubay a donc pris en compte le RGPD au sein de chacune de ses filiales européennes et mène une politique en matière de protection des données personnelles, homogène au sein du Groupe, afin de garantir une protection des données la plus uniforme possible, pour l'ensemble de ses clients. Pour ce faire, outre la formation des salariés, les filiales prennent des mesures concrètes de protection des données, telles que la tenue de registres ; la détention au fil de l'eau de tout nouveau traitement de données personnelles.

Dans le cas des filiales certifiées ISO 27001 (Espagne, Portugal, Italie et France) ces mesures ont été naturellement introduites dans les différents systèmes de management de la sécurité.

Les registres de traitement des filiales, évoluent avec les nouveaux logiciels et applications mises en œuvre dans les Systèmes d'Information de ces entités.

Enfin, il convient de noter que chaque société du Groupe a nommé son propre D.P.O. ou externalisé cette fonction et mis en place son propre registre de traitements, et que la mise en œuvre des mesures RGPD au sein du Groupe est réalisée de façon relativement uniforme au sein du Groupe.

Dans le cadre de sa feuille de route RSE, et de son engagement pour des pratiques éthiques, Aubay a pour cible de poursuivre chaque année l'augmentation de la part de collaborateurs sensibilisés au RGPD. En 2024, ce taux s'élève à 94 %.

4.3.3.3. Qualité de service

4.3.3.3.1. Politique qualité

Les clients de Aubay expriment des exigences de plus en plus précises sur les performances de leurs systèmes d'information. Ces exigences intègrent davantage de proximité et de réactivité dans la construction de services digitaux pour leurs millions de clients.

Aubay a depuis son origine misé sur la qualité de ses prestations pour assurer un développement pérenne. Chaque entité a naturellement souhaité conforter cette politique par une certification ISO 9001 dès que son niveau de développement l'a permis. L'Italie a été certifiée en 2003, la France en 2006, l'Espagne en 2008 et le Portugal en 2023.

Les Systèmes de Management mis en place pour ISO 9001 ont ensuite été étendus en intégrant la conformité à d'autres normes :

Indicateurs - Certifications ISO (2024)	Groupe	France	Italie	Espagne	Portugal	Belux	UK
Part de sites certifiés ISO 9001	70%	100%	67%	100%	100%	0%	0%
Part de sites certifiés ISO 14 001	55%	100%	17%	100%	100%	0%	0%
Part de sites certifiés ISO 27 001	60%	100%	33%	100%	100%	0%	0%

Politique qualité en France



Le management de la qualité Aubay France est conforme à la norme ISO 9001 depuis 2006. Les équipes Aubay se mobilisent au quotidien pour offrir des services de qualité à leurs clients et parties intéressées par les livrables produits dans le cadre des prestations fournies.

Les axes de la stratégie Qualité définis par la Direction Générale France pour le cycle de certification ISO 9001 2024 - 2026 sont les suivants :

- Améliorer la performance de l'entreprise ;
- Fidéliser les parties intéressées : clients et collaborateurs ;
- Améliorer l'image pour attirer les talents et diversifier la clientèle.

4.3.3.3.2. Contrôles qualité, sécurité et environnementaux

En France, le suivi de la qualité, de la sécurité de l'information et du respect de la politique environnementale est mené conformément aux exigences normatives sur lesquelles Aubay est certifié (ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001). Ces certificats sont élargis à la BU de Nantes depuis 2022 et à la BU de Bordeaux depuis 2024.

Les audits métiers (processus)

Conformément aux exigences ISO, les processus font l'objet d'un audit interne dans le cycle de 3 ans de certification, et d'un audit externe annuel réalisé par l'AFNOR. En 2024, dans le cadre des audits internes, les processus Commerce, Services Généraux et Informatique ont été audités.

Le système de management intégré (trois normes ISO) centralise et mutualise les indicateurs de chaque processus, les constats d'audits et les plans d'action, les risques, les parties intéressées.

Dans le cadre de l'objectif d'amélioration de la performance de l'entreprise, un chantier de simplification du SMI a été lancé. Le nombre de processus formalisés a été réduit à 8 pour mieux refléter l'évolution de l'organisation de Aubay ces dernières années, tout en maintenant le périmètre couvert inchangé.

Les audits de centres de services

Les centres de services ont depuis l'origine du système qualité (2006) fait l'objet de revues détaillées, tant sur l'expertise métier de l'ingénierie logicielle, que sur la conduite des prestations.

Depuis 2018, les exigences normatives de sécurité de système d'information, ainsi que d'environnement complètent la couverture de ces audits menés par des équipes d'auditeurs internes. Ces équipes sont renforcées si besoin par des ressources issues du pôle Conseil et de la Cellule Sécurité Informatique.

La planification de ces audits a été répartie sur le cycle de certification (3 ans). En 2024, 7 audits ont été réalisés. Chaque audit donne lieu à un plan d'action suivi.

Les revues à thèmes

Les campagnes de Revues à Thèmes reposent sur un questionnaire évolutif de 20 questions, soumises à un échantillon de 30 collaborateurs, sur un thème donné, généralement adressé dans le domaine de la sécurité.

À l'origine, ces campagnes ont été conçues pour vérifier la sensibilisation des collaborateurs à la sécurité, et se sont progressivement élargies pour prendre en compte divers sujets tels que l'efficacité de la sensibilisation à la qualité et à l'environnement. En 2024, la revue à thème a permis de vérifier et d'améliorer le processus de gestion des sous-traitants.

Chaque revue à thème donne lieu à un rapport présentant des résultats statistiques et un plan d'action.

Les audits bureau propre

Le contrôle du bureau propre : ce contrôle, instauré en 2020 et réalisé par une Task Force dédiée, permet de vérifier le respect des principes du « bureau propre et de l'écran verrouillé » et évalue également le contrôle de l'affichage des consignes environnementales ainsi que le respect des consignes de tri et de réduction de l'énergie. Ces audits comportent aujourd'hui 12 points de contrôle par pièce et s'effectuent sur un bâtiment complet. Ils donnent lieu à un rapport présentant des résultats statistiques et un plan d'action associé. Ces contrôles sont effectués sur l'ensemble des sites parisiens, avec une extension prévue sur les agences en régions en fonction de l'évolution de leurs effectifs.

Les revues fournisseurs

Des fournisseurs sont référencés comme partenaires par la cellule Request de Aubay en sous-traitance pour nos activités de services. Ils font l'objet de revues de leurs pratiques au regard des trois normes ISO et de la réglementation en vigueur : RGPD, DORA, ...

Ce cadre réglementaire nous incite à renforcer davantage nos contrôles au niveau de la sécurité du système d'information et de nos fournisseurs.

Les fournisseurs de services informatiques et services généraux font l'objet d'un suivi et d'une évaluation annuelle.

Les revues documentaires :

Le corpus documentaire de chaque processus est revu chaque année pour contrôler le marquage documentaire spécifiant notamment le caractère sensible ou confidentiel de l'information et la mise en œuvre des mesures de sécurité correspondantes.

4.3.3.3.3. Satisfaction client

En offrant des services fiables, réactifs et personnalisés, Aubay participe à l'efficacité opérationnelle et à l'amélioration des SI de ses clients. Avec l'émergence de l'intelligence artificielle, Aubay se voit offrir de nouvelles opportunités. En effet, nos consultants peuvent désormais tirer parti de l'IA pour accroître leur productivité et ainsi participer à accroître la satisfaction client.

En France, la mesure de la satisfaction client est réalisée :

- Au travers des informations présentes dans les comités de pilotage des prestations. Les données collectées orienteront pour Aubay les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration ;
- Via un questionnaire de satisfaction client pour Aubay France, prévu pour 2025. Les réponses recueillies nous permettront de mieux prendre en compte les attentes et les besoins de nos clients.

4.3.3.3.4. Cibles et résultats liés à la qualité

La satisfaction client est mesurée par le biais d'un indicateur trimestriel. Pour 2024, la moyenne globale est de 4,6 sur 5.

Côté Aubay Portugal, l'objectif est de maintenir ou d'améliorer le niveau de satisfaction des clients par rapport à l'année précédente. La moyenne de la satisfaction globale 2024 est très positive (4,4 sur 5), et ce résultat est supérieur à celui enregistré en 2023 (4,3).

4.3.3.4. Accessibilité numérique

4.3.3.4.1. Engagements en faveur de l'accessibilité numérique

A l'heure actuelle, il est essentiel voire indispensable pour les entreprises de proposer des expériences numériques accessibles à tous.

L'accessibilité numérique désigne la capacité des contenus et services digitaux à être utilisés par toutes les personnes, sans discrimination, pour leur permettre de comprendre, d'interagir et d'apporter leur contribution aux services numériques.

Les bonnes pratiques d'accessibilité numérique consistent notamment à rendre les contenus et services numériques compréhensibles et utilisables par les personnes en situation de handicap.

L'accessibilité fait partie d'un cadre légal régi par des lois et des réglementations imposant des obligations techniques spécifiques. La plus récente en France est le décret n° 2019-768 du 24 juillet 2019 relatif à l'accessibilité aux personnes handicapées des services de communication au public en ligne.

En réponse à ces lois, des référentiels ont été créés pour permettre aux entreprises de se conformer aux règles d'accessibilité.

La revue des comptes et des accès :

Des revues des comptes et des identités sont menées régulièrement :

- revues de comptes à privilèges trimestrielles,
- revue mensuelle des identités et des accès,
- revue semestrielle de habilitations sur les applications internes.

Les audits clients :

Chaque année, des auditeurs mandatés par les clients viennent vérifier la conformité, le respect des exigences et des engagements normatifs et contractuels de leurs centres de services.

Au Portugal, Aubay dispose d'un processus encadrant l'interaction des gestionnaires avec les clients permettant de faire remonter leurs éventuelles remarques :

- Contrôle continu : Les responsables entretiennent des contacts réguliers avec les clients afin de comprendre leurs besoins et de recueillir leurs retours.
- Action immédiate : Des mesures pour répondre à toutes préoccupations et améliorer les services sont mises en place.
- Chaque année une enquête de satisfaction est réalisée auprès des clients. Les réponses sont analysées et des actions sont déployées pour améliorer la satisfaction client.

Par ailleurs, pour accompagner nos clients dans l'amélioration de l'accessibilité de leurs services, nous proposons en co-traitance une plateforme d'audit de l'accessibilité des sites internes et externes avec un de nos deux partenaires du Secteur du Travail Protégé et Adapté. Notre offre partenaire d'assistance et d'audit pour l'Accessibilité Numérique est une démarche proactive qui permet à nos clients de se conformer aux exigences légales croissantes, en identifiant les barrières d'accessibilité présentes et en bénéficiant de recommandations sur mesure. Nous améliorons l'expérience utilisateur et valorisons une culture d'accessibilité qui renforce la responsabilité sociale et l'image de nos clients. Cette offre comprend plusieurs volets :

- Audit & conformité : analyse selon le RGAA, WCAG et EN-301-549 et recommandations adaptées.
- Conseils & préconisations : livrables ergonomiques, graphiques et techniques pour assurer une mise en conformité optimale.
- Développement accessible : intégration des bonnes pratiques tout au long du projet.
- Accompagnement & formations : assistance sur-mesure et sensibilisation aux enjeux de l'accessibilité numérique.

4.3.3.4.2. Cibles et résultats liés à l'accessibilité numérique

Aubay a utilisé l'outil Fruggr pour évaluer la performance et l'impact de son site web, notamment sur l'aspect accessibilité. Fin septembre 2024, le site aubay.com était évalué à 93/100 au sous-score accessibilité.

Pour accélérer le développement des compétences de nos collaborateurs sur l'accessibilité, Aubay France a complété en 2024 son cycle de formations au Numérique Responsable avec un module dédié à l'accessibilité.

Par ailleurs, parmi les projets Innovation menés en 2024, des travaux d'innovation ont été conduits autour de l'utilisation de l'IA pour l'amélioration de l'accessibilité des fichiers PDF.

L'ensemble de nos travaux en matière d'accessibilité font partie intégrante de notre démarche Numérique Responsable globale décrite dans la section 4.2.2.4.3 *Vers un Numérique plus Responsable*.

Fruggr est un outil puissant pour améliorer la durabilité et la performance des sites web. À noter cependant que sur le volet accessibilité, il se concentre principalement sur la vérification de l'application des règles automatisables du RGAA (30% des règles) et ne remplace donc pas un audit d'accessibilité complet.

Les objectifs de Aubay en matière d'accessibilité sont décrits dans notre schéma pluriannuel d'accessibilité, décliné en plans annuels, tous deux accessibles publiquement.

4.4. INFORMATIONS SUR LA CONDUITE DES AFFAIRES

4.4.1. Impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires [ESRS G1]

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification des impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés à la conduite des affaires pour Aubay.

Culture d'entreprise

IRO	Type
Fonctionnement de la gouvernance (ex: création de comités spécialisés...)	Impact positif
Intégration de la RSE dans les pratiques de gouvernance	Impact positif
Non-respect de la réglementation concernant le reporting extra-financier (ex : DPEF, CSRD)	Risque

Corruption et versement de pots de vin

IRO	Type
Corruption dans les relations d'affaires	Impact négatif
Non-respect de la réglementation sur les pratiques éthiques (ex : Sapin II)	Risque
Atteinte à la réputation liée à un manque d'éthique dans les relations d'affaires (ex: perte de confiance des investisseurs ou des clients)	Risque

Protection des lanceurs d'alerte

IRO	Type
Protection des lanceurs d'alerte	Impact positif

4.4.2. Conduite des affaires [ESRS G1]

4.4.2.1. Prévention et détection de la corruption [G1-1, G1-2, G1-3, G1-4]

À compter de 2017 et de l'entrée en vigueur des dispositions de la loi dite « Sapin II », l'engagement de Aubay en la matière s'est renforcé. Depuis cette date, un Code de conduite / Politique anti-corruption, figure en annexe au règlement intérieur et est applicable à tout salarié.

En outre, une procédure d'alerte interne avait été mise en place dès 2017 pour faire remonter toute information d'incident de corruption, tout en préservant la confidentialité de l'identité de la personne à l'origine de l'alerte. Les collaborateurs sont informés qu'un lanceur d'alerte ne subira aucune représaille.

En vue de garantir encore plus de confidentialité et permettre l'anonymat des lanceurs d'alerte, Aubay a mis en place en 2022, un outil externalisé permettant de lancer une alerte, de façon anonyme. Cette externalisation garantit encore plus la confidentialité de toute éventuelle alerte. D'autres thématiques sont également couvertes par l'outil, permettant notamment de faire remonter des incidents d'ordre RH (discrimination, santé et sécurité au travail, etc.).

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises.

Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit Comité est informé dès qu'une alerte est lancée via cet outil externalisé et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit.

Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2024, le Comité éthique a précisé n'avoir fait l'objet d'aucune saisine, au niveau du groupe Aubay, à l'exception de plusieurs saisines

à des fins de tests réalisés par les sociétés du Groupe. Au 31 décembre 2024, ce Comité éthique était composé de :

- M. Philippe Rabasse, administrateur & Directeur général ;
- M. Vincent Gauthier, administrateur & Directeur général délégué ;
- M. David Fuks, Directeur général délégué ;
- tout responsable opérationnel à associer au traitement d'une éventuelle remontée d'alerte.

Du fait de sa composition, le Comité Ethique permet au Conseil d'administration, d'être en permanence au fait des questions et enjeux en matière de lutte contre la corruption.

Enfin, s'agissant de la formation des collaborateurs de Aubay à la lutte contre la corruption, la campagne de formation a été poursuivie au cours de l'exercice 2024.

En France, une nouvelle campagne de formation en Teams a été lancée et l'ensemble des nouveaux collaborateurs considérés comme les plus à risque au regard de la corruption, s'est vu dispenser une nouvelle fois, une formation. La population à risque est constituée de directeurs, de commerciaux et d'acheteurs. L'ensemble des autres collaborateurs a bénéficié d'un accès à une sensibilisation via un outil en « e-learning » et à un questionnaire. Au sein des différentes filiales Aubay, la formation des collaborateurs a également été poursuivie.

Il convient en outre de préciser que tous les collaborateurs de toutes les filiales de Aubay ont signé le Code de conduite spécifique à chacune de ces filiales, en intégrant leur société et sont de ce fait, sensibilisés à cette problématique dès leur entrée au sein de Aubay.

Par ailleurs, il faut noter qu'à l'instar de la société mère Aubay SA, les filiales du Groupe ont également établi une cartographie des risques afin d'établir quels sont les risques en matière de corruption pour chacune d'elles.

S'agissant de la filiale italienne de Aubay, conformément à la législation italienne, elle a poursuivi une sensibilisation obligatoire à la lutte contre la anti-corruption, étendue à l'ensemble de tout son personnel, au travers d'un e-learning qui a continué à être déployé en 2024.

Au Luxembourg, Aubay est agréé par la Commission de Surveillance du Secteur Financier, un établissement public qui assure la surveillance des professionnels et des produits du secteur financier luxembourgeois. Par ailleurs, le statut PSF obtenu à Luxembourg oblige Aubay à former son personnel à la problématique de la fraude, de la corruption et du blanchiment d'argent. Des formations AML sont ainsi organisées chaque année.

Bénéfice de notre engagement contre la corruption

Nous attachons la plus grande importance à agir de façon irréprochable avec nos parties prenantes. Notre Politique Anti-corruption - Code de Conduite a fait l'objet d'une mise à jour en 2022.

Outre les précisions sur la politique de Aubay en termes de lutte contre la corruption, ce code précise la politique cadeaux et invitations de Aubay pour guider le comportement éthique en affaires et fournir des conseils pratiques, des mises en situation et des liens vers d'autres informations utiles. Toutefois, ces documents ne répondent peut-être pas à toutes les questions qui peuvent se poser et ne dispensent pas d'exercer son propre jugement et de faire preuve de bon sens. En cas de doute sur la conduite à tenir, nous recommandons à nos collaborateurs de s'informer, soit auprès de son manager, soit auprès de l'Ethic Officer.

L'adhésion au Code de conduite est une condition d'emploi de tout collaborateur. Le code est remis à tout salarié qui intègre notre Groupe et diffusé à tous les collaborateurs étant en annexe du règlement intérieur. Chaque collaborateur doit le lire, le comprendre et le respecter. Les collaborateurs sont conscients des graves conséquences

qu'une violation du Code de conduite peut entraîner pour notre Groupe et pour eux-mêmes. Dans la mesure où tout écart de conduite ou non-respect des règles contenues dans le code est susceptible de nuire gravement à l'image de Aubay et de causer un préjudice financier, les collaborateurs doivent faire preuve d'une très grande vigilance concernant le respect des règles énoncées par le code.

Le groupe Aubay veille en outre, à ce que ses partenaires, s'agissant tant de ses clients que de ses fournisseurs, partagent les mêmes valeurs et à ce qu'ils s'engagent dans la lutte contre la corruption. Ainsi, les fournisseurs de Aubay s'engagent expressément à respecter toutes mesures de lutte contre la corruption.

Par ailleurs, aucune activité de lobbying n'est exercée au sein de Aubay et il n'y aucun recours à une agence pour s'engager dans une telle démarche.

Lutter contre l'évasion fiscale

Aucun des dirigeants mandataires sociaux de Aubay n'est résident d'un pays à fiscalité privilégiée. Aucune pratique de rémunération via des « management fees » n'est à relever. Enfin, l'ensemble des rémunérations versées au bénéfice des mandataires sociaux est soumis aux prélèvements, charges et taxes applicables au lieu de leur versement. Par ailleurs, Aubay offre pour la quasi-totalité de son chiffre d'affaires (quasi aucune « exportation ») des prestations de service intellectuel produites et taxées dans leur même pays de « consommation ». De fait :

- les impôts payés pour le Groupe en France sont signalés au 4.1.3.2 *Chaîne de valeurs, intérêts et points de vue des parties prenantes*.
- les comptes consolidés présentés en 6.1.2. (*Comptes de résultat consolidés*), détaillent les impôts et taxes, et ainsi offrent toute garantie de transparence dans la soumission des bénéfices à l'impôt ;
- l'activité Aubay sur les services numériques, exclusivement opérée en Europe au travers de solutions et de ressources locales, n'est pas de nature à soustraire des bénéfices hors du champ fiscal de la CEE et de la zone Euro.

4.4.2.2. Cas avérés de corruption active ou passive

Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2024, le Comité éthique a précisé n'avoir fait l'objet d'aucune saisine, au niveau du groupe Aubay, à l'exception de plusieurs saisines à des fins de tests réalisés par les sociétés du Groupe.

Indicateurs - Anti-corruption	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Nombre de collaborateurs formés à la lutte contre la corruption au cours des deux dernières années [G1-3]	2 379	-	-
Nombre total de collaborateurs "sensibles" formés à la lutte contre la corruption au 31/12/2024 [G1-3]	262	284	-8%
Nombre total de collaborateurs dans les domaines sensibles [G1-3]	276	296	-7%
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption [G1-4]	0	-	-
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption [G1-4]	0€	-	-

La part de collaborateurs des domaines sensibles formés à la lutte contre la corruption reste stable et atteint 95% en 2024.

Règles de calcul :

Les collaborateurs "sensibles" correspondent au personnel intervenant sur les activités commerciales et étant donc des personnes pouvant être soumis à des risques de corruption.

4.4.2.3. Pratiques en matière de paiement [G1-6]

Notre politique en matière de gestion de la sous-traitance et de ses relations fournisseurs est détaillée dans la section 4.3.2.3 *Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeur*.

Les conditions de paiement standard sont convenues d'un commun accord avec les fournisseurs et sous-traitants en fonction des pratiques du marché et en conformité avec les réglementations locales.

Sauf disposition légale contraire, le délai de paiement commence à courir à partir de la date de réception de la facture.

En 2024 chez Aubay, le délai moyen de paiement était de 83 jours.

Indicateurs - Pratiques en matière de paiement	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Délai moyen de paiement [G1-6] (en jours)	83	-	%
Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement [G1-6]	3	-	-

4.5. INFORMATIONS SUR NOS ENJEUX DE DURABILITÉ SECTORIELS

4.5.1. Impacts, risques et opportunités liés à nos enjeux de durabilité sectoriels

Les tableaux ci-dessous répertorient les impacts, risques et opportunités, liés à ses enjeux sectoriels, identifiés par Aubay et jugés matériels lors de l'analyse de double matérialité (DMA) :

Sectoriels

IRO	Type
Mécénat de compétences	Impact positif
Travaux et projets de la Cellule Innovation	Impact positif
Renforcement de la cybersécurité chez nos clients (prestations)	Impact positif
Contrôle de conformité des fournisseurs et sous-traitants (revues)	Impact positif
Survenance d'incidents de cybersécurité	Impact négatif
Emergence de sujets innovants (ex : data, IA)	Opportunité
Nouvelles réglementations entraînant de nouveaux besoins clients (ex : DORA, NIS2)	Opportunité
Arrêt de la production liée à un incident de cybersécurité entraînant une perte de chiffre d'affaires	Risque
Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents de cybersécurité (ex: potentiel blacklisting par un client)	Risque
Instabilité géopolitique impactant la cybersécurité / la capacité de production	Risque

4.5.2. Innovation

Aubay dispose, depuis plusieurs années, d'une cellule Innovation : Aubay Innov, constituée par des architectes et des experts, est une cellule en charge de l'organisation et de la conduite des travaux d'innovation autour des technologies digitales de demain.

L'objectif de cette cellule est d'acquérir la connaissance et le savoir-faire pour bâtir des solutions innovantes pérennes et adaptées aux besoins futurs de nos clients.

Nos moyens : de l'idéation, de l'incubation, de la réalisation, en partenariat avec des experts, du crowdsourcing avec des labos, écoles...

Quelques exemples de projets Innovation en 2024

AMP - Aubay Musical Playlist – Recommandation et génération de musique

Les systèmes de recommandation et de génération automatique de musique se basent sur des observations physiologiques humaines pour atteindre des expériences utilisateurs optimales. Plusieurs recherches ont mis en évidence que le plaisir ressenti par un auditeur de musique repose sur des erreurs de prédiction créant deux états émotionnels, l'incertitude et la surprise.

CDD - Cohérence des données

Dans le contexte d'une analyse de données conventionnelle, il est fréquent de s'appuyer sur des données provenant de multiples sources. Ces données peuvent présenter des variations en termes de nature et de format. Face à cette diversité, il devient crucial d'harmoniser les données afin de résoudre les incohérences existantes.

CEA - Compilation des états de l'art

L'état de l'art est une étape essentielle pour l'ensemble des travaux de la cellule innovation. Elle nous permet de nous rendre compte de l'ensemble des possibilités de nos sujets mais aussi des améliorations que nous pouvons porter à nos différents Proof Of Concept. Cependant il est extrêmement compliqué de faire une liste exhaustive de l'ensemble de la production scientifique sur nos sujets.

EAI - Explainable Aubay Intelligence

Le développement de l'Intelligence Artificielle nous amène à nous poser des questions sur les décisions prises par celle-ci et notre capacité à les questionner.

L'Intelligence Artificielle commence à être intégrée dans de nombreux objets de notre quotidien et tend à automatiser de nombreuses tâches. Afin de l'intégrer dans certaines solutions délicates, nous devons être sûrs qu'elle produise des résultats fiables, notamment si elle doit prendre des décisions de façon autonome. Son implication peut induire des responsabilités importantes, relevant de la santé des personnes, l'éthique et les conséquences sociales et économiques liées.

Cela nous amène à mener une réflexion sérieuse sur l'explicabilité des résultats produits par les modèles d'apprentissage automatique. Dans ce cadre, nous proposons de mettre en place une plateforme permettant d'analyser les prédictions de réseaux simples et ceux utilisés par les projets Aubay comme la reconnaissance d'images ou le NLP.

NR FLA - Frugal Learning Approach - L'IA peut-elle être frugale

Les modèles d'Intelligence artificielle nécessitent de plus en plus de données pour leur entraînement. Nous assistons également à une escalade dans les ressources matérielles utilisées. Ces évolutions sont à l'encontre de la mise en place de la sobriété numérique dans les ESN et chez nos clients. L'objectif du projet est d'étudier et d'expérimenter les pistes d'optimisation permettant d'obtenir des résultats équivalents avec une économie de ressources.

NR FYW - Find Your Way - L'IA au service de l'accessibilité

Dans le cadre de l'aide aux personnes mal voyantes, la cellule innovation souhaite participer à son évolution numérique. Ce projet a pour but de cartographier un environnement en détectant les murs, les objets en mouvements et les dangers potentiels environnant une personne en déplacement en temps réel et de restituer ces informations à une personne aveugle au travers d'une voix. Le but final du projet étant de créer une application pour des lunettes de type connectées à destination des personnes aveugles.

NR PDF - Accessibilité PDF

En partenariat avec la société DocAccess, il s'agit d'améliorer leur solution existante pour automatiser la structuration des documents PDF afin de permettre la lecture avec un dispositif d'assistance braille et audio utilisé par les déficients visuels.

Cela consiste à compléter le document avec des balises sémantiques (paragraphe, titres, tableaux, images) pour modéliser la logique de son contenu. Ces balises permettent d'interpréter plus facilement le document et d'enrichir son contenu pour la lecture des dispositifs d'assistance.

QTK - Quantum Tool Kit

L'informatique quantique pourrait transformer radicalement beaucoup de secteurs d'activité. Elle diffère de l'informatique classique en utilisant des bits quantiques au lieu de bits. Ces qubits peuvent exister dans plusieurs états simultanément, ce qui permet un nombre considérablement accru de résultats potentiels. Des solutions opérationnelles telles que des simulateurs ou des machines quantiques commencent à émerger.

RBL - Rollback Learning

Au cours des dernières années, nous avons réussi à dépasser un peu plus chaque jour les limites des IA que nous avons construites. Cela est dû majoritairement à une augmentation des tailles des algorithmes mais surtout de la taille des bases de données utilisées pour l'apprentissage de ce modèle. Cependant, bien que cela nous permette d'obtenir des modèles capables de générer des images, textes ou sons de très haute qualité, cela nous pose des questions éthiques.

En effet, certains modèles ont été entraînés sans prendre en compte les questions de propriété intellectuelle des données. Il existe par ailleurs un droit à l'oubli sur internet que les modèles sont actuellement incapables de respecter.

Indicateur - Innovation -

	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Nombre d'heures passées sur des projets Innovation	663 948	575 942	9%

Depuis 2022, Aubay suit le nombre d'heures consacrées à des projets Innovation au sein du Groupe. Cet indicateur s'élève à 663 948 heures en 2024, dont 217 179 heures en France, en hausse par rapport à 2023 ce qui illustre le dynamisme autour de nos travaux d'innovation, notamment en Italie et en Espagne où ce chiffre a augmenté respectivement de 30% et 58%.

4.5.3. Mécénat

Aubay s'investit depuis des années auprès de plusieurs associations dans le domaine de la santé et de la réinsertion professionnelle. Aubay s'engage également dans le mécénat de compétences afin de mettre l'expertise de ses collaborateurs au profit d'associations partenaires.

4.5.3.1. Du mécénat de compétences : 5 ans d'engagement solidaire



Depuis mars 2020, Aubay propose à ses collaborateurs de réaliser des projets IT dans des associations d'intérêt général.

En 5 ans, nous avons accompagné près de 200 associations et mené plus de 600 missions, illustrant notre engagement en faveur de la solidarité et du partage des savoirs. Près de 130 collaborateurs se sont investis en 2024.

Les objectifs de cette initiative sont les suivants :

- valoriser les compétences des collaborateurs ponctuellement inaffectés ;
- aider des associations qui ont besoin de ressources techniques ;
- enrichir la démarche RSE de Aubay avec le volet Mécénat de compétences.

Une plateforme dédiée permet de recenser les missions disponibles. Les collaborateurs postulent via cette plateforme aux missions proposées.

Les missions de mécénat sont d'une grande diversité (Intelligence Artificielle, design et développement de sites internet et d'applications mobiles, animation d'ateliers informatiques, conception de plans marketing, rédaction de spécifications techniques, direction de projets, data analyse, audits RGPD etc.).

Quelques missions réalisées en 2024

Missions pour **La fondation l'Elan retrouvé**



Accompagnement de la Fondation depuis plusieurs années avec notamment :

- L'accompagnement à l'apprentissage de personnes autistes à l'usage de l'informatique à l'Hôpital de jour d'Antony;
- Audit RGPD ;
- Mise en place d'une GED.

La contribution de Aubay s'est traduite par plusieurs missions ponctuelles et l'animation depuis 4 ans d'ateliers hebdomadaires auprès de jeunes autistes

Missions pour **Le fonds pour la Protection des Animaux - Ethics For Animals**



- Automatisation de la lecture et retranscription des registres d'entrées et de sorties des refuges de la SPA, réduisant ainsi la charge administrative et évitant les ressaisies manuelles.
- Exploitation des résultats de ce projet associés à la base de données d'EFA pour développer un modèle d'IA prédictive pour analyser le comportement des adoptants et des abandonnants et faciliter ainsi l'optimisation des transferts d'animaux entre établissements.

Mission pour **Science4Reefs, Fondation CNRS en Polynésie Française**



Développement de solutions, à partir de photos, basées sur des outils d'IA afin de

- Classifier les coraux
- Quantifier leur taux de blanchissement

L'objectif est d'intégrer le travail réalisé en IA à un site web responsive afin que tout plongeur volontaire, scientifique ou non, puisse contribuer à l'action de la fondation et aider à savoir où agir en priorité pour mener des actions correctives. Chacun pourra ainsi photographier des coraux, déposer les photos sur le site ou l'application et voir immédiatement les résultats de la classification et les taux de blanchissement.

Mission pour **FACE Alsace**



L'objectif de la mission est de concevoir en Réalité virtuelle un appartement pédagogique afin de permettre au public d'apprendre un mode de vie plus écologique et économique.

La mission de 9 mois prend en compte le design, le développement et la mise en oeuvre de la solution.

En 2024, 127 collaborateurs ont réalisé 74 missions auprès de 43 associations différentes, parmi lesquelles :



L'initiative rencontre un réel succès auprès des collaborateurs Aubay, avec d'excellents retours des associations partenaires et une vraie dynamique sur les projets de mécénat. De plus, nous poursuivons notre collaboration avec la plupart des associations depuis 2020.

4.5.3.2. Du mécénat associatif et culturel

Mécénat Chirurgie Cardiaque



Chaque année, Aubay s'investit aux côtés de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque : mécénat, participation au trophée de golf annuel et à des événements culturels. Ces événements sont organisés au profit des enfants cardiaques.

L'objectif est de permettre aux enfants atteints de graves maladies cardiaques et venant de pays défavorisés de se faire opérer en France lorsque c'est impossible chez eux, faute de moyens techniques et financiers. Ils sont alors reçus dans des familles d'accueil pour huit semaines, puis repartent guéris.

Mécénat Institut Curie



Aubay est partenaire de l'Institut Curie pour soutenir la lutte contre le cancer du sein depuis plus de 5 ans. En 2024, Aubay a participé au 5^e Open de Golf dans le cadre de ce partenariat.

Courir pour la bonne cause



No Finish Line, La Parisienne, la Course du Souffle, Emma Villas Volley sont tous des événements sportifs auxquels les collaborateurs participent habituellement, mobilisés pour la bonne cause !

Collecte de stylos au profit de l'association Neurofibromatoses et Recklinghausen



La collecte de l'ANR des stylos usagés auprès des collaborateurs Aubay doit permettre de les revendre à une société de recyclage. L'argent est ensuite reversé à l'association afin de financer la recherche sur les neurofibromatoses (maladies génétiques).

Nos filiales sont aussi investies auprès des associations. Aubay Italie a participé au projet Light Up en installant plus de 150 lampadaires au Malawi pour lutter contre l'insécurité. Aubay Italie soutient également le projets Plastic Pull comme évoqué dans la section 4.2.3.3.3 *Aubay s'engage pour le réemploi.*

De plus, Aubay Espagne a participé au Gala de Solidarité AXA de Todo Corazón. Leur présence a contribué au succès de cette soirée caritative, rassemblant plus de 450 personnes pour soutenir la Fondation Catalane du syndrome de Down (FCSD).

Indicateurs - Mécénat	Valeur 2024	Valeur 2023	Évolution
Dons en mécénat (en compétences et en numéraire)	1 740 697 €	1 938 228 €	-10%
Nombre de collaborateurs en mission de mécénat de compétences en France	127	143	-11%
Nombre d'associations partenaires en France	33	41	-20%

En 2024, en France, les projets conduits en mécénat ont légèrement reculé en valeur reflétant un nombre de collaborateurs affectés à ces activités en léger recul. Le nombre des associations bénéficiant de ces services a, logiquement, légèrement reculé.

4.5.4. Cybersécurité

4.5.4.1. Sécurité des systèmes d'information

La sécurité de l'information et la protection des données clients sont deux priorités majeures dans les prestations fournies par Aubay. Une organisation dédiée, soutenue par des programmes de modernisation et de sécurisation de nos infrastructures, est en place pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations, assurant ainsi la confiance et la satisfaction de nos clients.

Ces programmes et pratiques sont gouvernés par le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) et font l'objet d'audits réguliers par nos clients. Ils sont également certifiés par des organismes de certification internationaux. À titre d'exemple, Aubay France est certifié ISO 27001 depuis 2018 et a obtenu la nouvelle certification ISO 27001:2022 en avril 2024. En matière d'évaluation interne, Aubay effectue chaque année des audits internes de ses structures, de ses centres de services et de ses fournisseurs. Afin de vérifier l'efficacité et le bon fonctionnement des contrôles en place, un programme permanent d'évaluation et de surveillance de la conformité et des processus opérationnels de défense est mis en œuvre. Ce programme permet d'identifier et de corriger rapidement les éventuels écarts ou vulnérabilités, réduisant ainsi les risques de cyberattaques ou la survenance d'incidents de sécurité chez nos clients. Sur le plan de résilience opérationnelle et de continuité d'activité, Aubay met en place une surveillance technique de son infrastructure et organise des exercices de résilience et de continuité d'activité. En 2024, Aubay a mené une vingtaine d'exercices en France, incluant la quasi-totalité des centres de services clients.

Aubay renforce son programme de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs chaque année, car consciente que la protection des données clients est un enjeu majeur. Une violation de ces données peut entraîner des pertes financières, des atteintes à la réputation et des sanctions légales. Aubay met en place des programmes de formation réguliers et des campagnes de sensibilisation pour garantir que chaque employé comprend l'importance de la sécurité des données et sait comment réagir en cas de tentative de cyberattaque.

En termes de conformité réglementaire, Aubay a mis en place des mesures organisationnelles et opérationnelles pour répondre aux exigences de protection des données personnelles de ses collaborateurs et des clients de ses prestations. Aubay accompagne également ses clients dans leur conformité aux nouvelles réglementations telles que DORA et NIS2, créant ainsi des opportunités pour répondre aux nouveaux besoins en matière de sécurité et de résilience numérique.

Surveiller les évolutions géopolitiques et les menaces émergentes permet à Aubay d'anticiper les risques et de s'adapter rapidement. Pour ce faire, une cellule de veille, dirigée par le RSSI, le responsable de la veille, le DSI et le responsable juridique, se réunit régulièrement. Cette cellule a pour mission de fournir un panorama de l'état des menaces, de l'évolution de la réglementation et des orientations stratégiques, afin d'ajuster la posture de risque et d'identifier les opportunités de marché.

4.5.4.2. Gestion de crises cyber

Soucieuse de sa résilience face aux menaces, Aubay met en œuvre des exercices de simulation de crise, adaptés à l'évolution des risques et aux attentes de ses clients. Ces exercices, qui mobilisent les différentes strates de l'entreprise, visent à éprouver et améliorer son plan de gestion de crise, en particulier face aux cyberattaques.

Aubay évalue sa capacité à répondre aux cyberattaques en organisant des exercices de gestion de crise Cyber. En 2021, Aubay France a renforcé son dispositif en collaborant avec un cabinet spécialisé pour une simulation de cyberattaque avec des boitiers de pentest, permettant de tester la réactivité des équipes de direction et les opérationnelles en déroulant plusieurs scénarios d'attaques.

4.6. RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de AUBAY

Exercice clos le 31 décembre 2024

Aux membres du Directoire,

Le présent rapport est émis en notre qualité de l'un des commissaires aux comptes de AUBAY. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section « 4. Rapport de durabilité » du rapport de gestion du groupe (ci-après le « Rapport de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, AUBAY est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par AUBAY pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par AUBAY dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion d'AUBAY, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par AUBAY en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par AUBAY pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par AUBAY lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par AUBAY avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par AUBAY pour déterminer les informations publiées.

- Les informations relatives à l'identification des parties prenantes et des impacts, risques et opportunités ainsi qu'à l'évaluation de la matérialité d'impact et à la matérialité financière sont mentionnées dans les sections « 4.1.1.1. Base générale d'établissement du rapport » et « 4.1.1.2. Informations relatives à des circonstances particulières » du Rapport de durabilité.

- Concernant l'identification des parties prenantes

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par AUBAY pour identifier les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur.

- Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par l'entité pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par l'entité des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

- Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par AUBAY relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses au Rapport de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au « 4.1.1.2. Informations relatives à des circonstances particulières » du Rapport de durabilité qui décrit les incertitudes et limites auxquelles AUBAY a fait face dans un contexte général de première application de la Directive CSRD notamment en ce qui concerne les choix méthodologiques retenus et les limitations de périmètre.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

● Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au chapitre « 4.2 Informations environnementales » du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le chapitre « Changement climatique [E1] » du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre **du bilan d'émission gaz à effet de serre** :

- Nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2.
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - Le processus de collecte d'informations,
- Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

● Informations fournies en application de la norme sociale ESRS S1

Les informations publiées au titre des effectifs du groupe (ESRS S1) sont mentionnées au chapitre « 4.3. INFORMATIONS SOCIALES » du Rapport de durabilité.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes que nous avons jugé appropriées (direction des ressources humaines, ...) :
 - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'état de durabilité ;
 - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
 - apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : la santé et la sécurité, la qualité de vie au travail, l'égalité de traitement et égalité des chances, la formation et le développement des compétences, la sécurité de l'emploi, la rémunération et le dialogue social ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note « 1.2 Gestion des impacts, risques et opportunités » de la section Sociale du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons par ailleurs :

- examiné le périmètre géographique sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 ;
- comparé les informations publiées aux éléments figurant dans les comptes consolidés, les données internes à l'entité en lien avec la comptabilité tel que notamment les états de gestion, et aux autres publications relatives à ces sujets que nous aurions pu identifier ;
- comparé, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par AUBAY pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhension ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris-La Défense, le 9 avril 2025

Les commissaires aux comptes
Deloitte & Associés

Samuel LUCAS
Associé ESG

Frédéric NEIGE
Associé Audit

4.7. ANNEXES

4.7.1. Tableaux relatifs au règlement sur la taxonomie européenne

Ces tableaux figurent dans la section 4.2.1 *Informations sur la taxonomie européenne*.

4.7.2. Table de correspondance

ESRS	Exigences de publications	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Page(s)
	BP-1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité	4.1.1.1 Base générale d'établissement du rapport de durabilité	72
	BP-2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.2 Informations relatives à des circonstances particulières	73
	GOV-1: Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.2 Informations relatives à des circonstances particulières	73
	GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes	4.1.2.1 Fonctionnement, rôles et responsabilités	73-75
	GOV-3 : Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	4.1.2.3 Rémunération au titre de la durabilité	75
	GOV-4 : Déclaration sur la diligence raisonnable	4.1.2.4 Pratiques de diligences raisonnables	75
	GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	4.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes	76
ESRS 2 Informations générales à publier	SBM-1 : Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeurs	4.1.3.1 Stratégie et modèle d'affaires	77
	SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.1.3.2 Chaîne de valeurs, intérêts et points de vue des parties prenantes	80-81
	SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.1.4 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	82-88
	IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importantes	4.1.5.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité	89-90
	IRO-2 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise	4.1.5 Gestion des impacts, risques et opportunités et analyse de double matérialité	89-90
	ESRS 2 GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs	4.1.2.2 Rémunération au titre de la durabilité	75
	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les incidences, risques et opportunités importants liés au changement climatique	4.1.5.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité	89-90
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.2.2.1 Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique	97-98
	ESRS E1 Changement climatique	E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2.2.3.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
E1-2 : Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci		4.2.2.3 Politiques liées au changement climatique	98-99
E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique		4.2.2.4 Plan d'actions lié au changement climatique	99-101
E1-4 : Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci		4.2.2.4 Plan d'actions lié au changement climatique	99-101
E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique		4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	101-103
E1-6 : Emissions brutes de GES de périmètres 1,2,3 et émissions totales de GES		4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	101-103
E1-7 : Projets d'absorption et atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone		N/A	-
E1-8 : Tarification interne du carbone		N/A	-
E1-9 : Incidences financières escomptées des risques physiques		N/A	-

ESRS	Exigences de publications	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Page(s)
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.3.1 Impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire	104
	E5-1 : Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.2.3.2 Politiques liées à l'économie circulaire	104
	E5-2 : Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	N/A	-
	E5-3 : Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	N/A	-
	E5-4 : Ressources entrantes	N/A	-
	E5-5 : Ressources sortantes	4.2.3.4 Cibles et résultats liés à l'économie circulaire	105-107
	E5-6 : Incidences financières escomptées des ins incidences, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.3.3 Plan d'actions lié à l'économie circulaire	104-106
	ESRS2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.1.3.2 Chaîne de valeurs, intérêts et points de vue des parties prenante	80-81
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.2.3.1 Impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire	104
	ESRS S1 Effectifs de l'entreprise	S1-1 : Politiques liées aux effectifs de l'entreprise	4.3.1.1 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise
S1-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants		4.3.1.4 Dialogue social	112-113
S1-3 : Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leur préoccupation		4.3.1.4 Dialogue social	112-113
S1-4 : Actions concernant les incidences importantes, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de l'entreprise et efficacité de ces actions et approches		4.3.1.4 Dialogue social	112-113
S1-5 : Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes à la promotion des incidences positives et à la gestion risques et opportunités importants		4.3.1.4 Dialogue social	112-113
S1-6 : Caractéristiques des salariés de l'entreprise		4.3.1.3.3 Caractéristiques des effectifs Aubay	111-112
S1-7 : Caractéristiques des travailleurs non salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise		N/A	-
S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social		4.3.1.4.2 Accords d'entreprise	113
S1-9 : Métriques de diversité		4.3.1.8 Lutte contre la discrimination et égalité des chances	117-118
S1-10 : Salaires décents		4.3.1.6.2 Salaires décents	116
S1-11 : Protection sociale		4.3.1.5.3 Protection sociale	115
S1-12 : Personnes handicapées		4.3.1.8.2 Aubay Care : la mission Handicap chez Aubay France	117-118
S1-13 : Métriques de la formation et du développement de compétences		4.3.1.7 Formation de nos collaborateurs et développement des compétences	116-117
S1-14 : Métriques de santé et de sécurité		4.3.1.6.1 Santé et sécurité	114
S1-15 : Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée		4.3.1.5.2 Equilibre entre vie professionnelle et vie privée	115
S1-16 : Métriques de rémunération		4.3.1.6.1 Politique de rémunération	115-116
S1-17 : Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme		4.3.1.9 Cas, plaintes, accidents graves en matière de droits de l'Homme	118

ESRS	Exigences de publications	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Page(s)	
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeurs	ESRS2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.1.3.2 Chaîne de valeurs, intérêts et points de vue des parties prenante	80-81	
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.3.2.1 Impacts, risques et opportunités liés à la chaîne de valeurs	119	
	S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeurs	4.3.2.2 Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs	119	
	S2-2 : processus d'interaction au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur	4.3.2.3 Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeurs	120	
	S2-3 : Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.3.2.3.3 Procédures de réparation des incidences et canaux mis en place	120	
	S2-4 : Actions concernant les incidences importantes sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur et efficacité de ces actions	4.3.2.4 Plan d'actions lié aux travailleurs de la chaîne de valeurs	120-121	
	S2-5 : Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants	4.3.2.4 Plan d'actions lié aux travailleurs de la chaîne de valeurs	120-121	
	ESRS 2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.3.3.1 Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux	122	
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.3.3.1 Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux	122	
	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.2 Protection des données personnelles 4.3.3.3 Qualité de service 4.3.3.4 Accessibilité numérique	122-123 124-125 125-126
S4-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les consommateurs et utilisateurs finaux		4.3.3.3 Qualité de service	124-125	
S4-3 : Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations		4.3.3.3.3 Satisfaction client	125	
S4-4 : Actions concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les consommateurs et utilisateurs finaux et efficacité des actions		4.3.3.2 Protection des données personnelles 4.3.3.3 Qualité de service 4.3.3.4 L'accessibilité numérique	122-126	
S4-5 : Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants		4.3.3.2.3 Cibles et résultats liés à la protection des données personnelles 4.3.3.3.4 Cibles et résultats liés à la qualité 4.3.3.4.2 Cibles et résultats liés à l'accessibilité numérique	123 125 126	
ESRS 2 GOV-1 : Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance		4.4.2 Conduite des affaires	127-129	
ESRS 2 IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants		4.4.1 Impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires	127	
ESRS G1 Conduite des affaires		G1-1 : Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	4.4.2 Conduite des affaires	127-129
		G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	4.3.2.2 Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs	119
		G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots de vin	4.4.2.1 Prévention et détection de la corruption	127-128
	G1-4 : Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots de vin	4.4.2.2 Cas avérés de corruption active ou passive	128	
	G1-5 : Influence politique et activités de lobbying	N/A	-	
	G1-6 : Pratiques en matière de paiement	4.4.2.3 Pratiques en matière de paiement	129	

4.7.3. Tableau de synthèse des renvois

ESRS	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Renvois aux autres chapitres du document d'enregistrement universel	Page(s)
ESRS 2 Informations générales à publier	4.1.2.1 Fonctionnement, rôles et responsabilité de la gouvernance	2.1 La gouvernance - L'équipe dirigeante	28-29
	4.1.2.2 Rémunérations au titre de la durabilité	2.5.1 Critères de sélection des membres, diversité et fonctionnement	41-42
	4.1.2.4 Gestion des risques et contrôles internes	2.6.1 Rémunérations versées/attribuées en 2024 aux Dirigeants Mandataires Sociaux	45-59
	4.1.3.1 Stratégie et modèle d'affaires	3.2 Facteurs de risques	64-68
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.1 Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux	1. Présentation de Aubay	16-24
		1.2 Notre marché : des clients grands comptes	17-18
ESRS G1 Conduite des affaires	4.4.2.1 Prévention et détection de la corruption	1.4 Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT	21-22
		6.1.2 Comptes de résultat consolidés	155

4.7.4. Tableau de synthèse des estimations

Section du rapport de durabilité	Indicateurs	Estimations
4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	Consommation d'énergie [E1-5]	Une méthode d'estimation basée sur les consommations mensuelles disponibles a été retenue dans les cas où les entités ne seraient pas en mesure de collecter une information précise. Dans le cas d'une facture bimestrielle reportant une consommation à cheval sur 2 années, la consommation est divisée en deux parties égales.
4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	Déplacements domicile-travail	Tout collaborateur pour lequel il manque des données se voit appliquer une moyenne quotidienne de kilomètres parcourus. En cas de non-disponibilité des données pour l'ensemble du personnel, une enquête sur un échantillon représentatif de collaborateurs peut être réalisée pour estimer les distances parcourues par la totalité des collaborateurs. Compte tenu de l'adoption massive du télétravail, il conviendra d'appliquer à tout calcul de déplacements théorique le taux de télétravail mesuré.
4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	Emissions de GES [E1-6]	Les hypothèses retenues dans le cadre de la réalisation du Bilan Carbone 2024 sont détaillées en annexe
4.2.3.4 Cibles et résultats liés à l'économie circulaire	Déchets [E5-5]	Pour les déchets inertes en mélange, aucun reporting n'est fourni par les autorités locales en charge de la collecte de ces déchets. Les volumes de déchets ont donc été estimés à partir d'un ratio de 4,37kg/m ² qui correspond à la moyenne de déchets pour un bâtiment de bureaux (source : Observatoire de l'immobilier durable) La répartition par mode de traitement des déchets non recyclés a également été réalisée à partir de ratios moyens : environ 30% des déchets non recyclés sont mis en décharge, tandis que 70% sont incinérés selon le ministère de la Transition écologique en France. Pour les déchets recyclables : pour les sites qui ne disposent pas de système de reporting malgré la présence d'un dispositif de tri des déchets (Portugal, Bruxelles, Namur, UK), les données ont été extrapolées à partir des données Aubay France en fonction des volumes des déchets produits par fraction au mètre carré.
4.3.1.6.1 Politique de rémunération	Rémunération [S1-16]	Pour l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes en France, seuls les salariés « permanents » ont été pris en considération, c'est-à-dire ceux présents du 1 ^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024, en excluant les apprentis de la base salariale. En France, les données utilisées pour ce calcul sont celles du 31 décembre 2024, offrant ainsi une photographie à fin d'année.

5

Rapport d'activité 2024

5.1	Le marché en 2024 RFA	144	5.4	Informations financières consolidées RFA	146
5.1.1	Le secteur numérique entre dans une phase de stabilisation avec une croissance revue à la baisse en 2024.	144	5.4.1	Comptes de résultat consolidés	147
5.1.2	Les principaux leviers qui stimulent la croissance dans ce climat incertain RFA	144	5.4.2	Analyse de la situation financière consolidée	148
5.2	Rapport d'activité 2024	145	5.4.3	Rachat de minoritaires, prise de participation ou cession d'entreprise, fusions	148
5.2.1	En France	145	5.4.4	Réorganisations	148
5.2.2	L'international	145	5.5	Événements importants intervenus depuis la clôture RFA	149
5.3	Événements significatifs de l'exercice 2024 RFA	146			

5.1. LE MARCHÉ EN 2024

5.1.1. Le secteur numérique entre dans une phase de stabilisation avec une croissance revue à la baisse en 2024.¹

Le secteur numérique français, moteur essentiel de l'économie nationale, fait face à une période de transition marquée par des incertitudes économiques et politiques. Après une progression de +6,5 % en 2023, Numeum réévalue sa prévision de croissance à +3,5 % pour l'année 2024 avec des évolutions contrastées selon les segments de marché. Bien que tous les métiers bénéficient d'un chiffre d'affaires en hausse, les activités de services sont particulièrement impactées par le ralentissement de la croissance. **La croissance estimée en 2024 pour les entreprises de services du numérique (ESN) est de +0,7%.**

La taille du marché du numérique est ainsi évaluée à 69,4 milliards d'euros, **dont 50% du marché pour les ESN avec 34,5 milliards d'euros.**

L'année 2024 a vu émerger un climat d'instabilité politique et économique, qui pèse sur la capacité des entreprises à anticiper et planifier leurs investissements. Cette imprévisibilité impacte directement la vision des tendances économiques pour l'année à venir, ce qui n'est pas un bon signal pour le retard de productivité et de compétitivité de

notre économie. Dans ce contexte, Numeum et PAC invitent à la prudence et prévoient une croissance de +4,1% pour le marché numérique en 2025, sans rebond significatif à court terme. La croissance estimée en 2025 pour les ESN est de +0,9 %.

Ralentissement des recrutements : un indicateur clé de la décélération de la croissance.

Le secteur connaît un net ralentissement des recrutements au second semestre 2024 comparé à la même période de l'année précédente. Près de 30 % (chiffre multiplié par 3 par rapport à 2023) des entreprises déclarent avoir réduit leurs recrutements ou ne pas en avoir effectué du tout. Ce recul impacte tout particulièrement les profils en reconversion ainsi que les jeunes diplômés, qui rencontrent davantage de difficultés à s'intégrer sur le marché de l'emploi. Il existe donc un changement de paradigme : le 1er frein à la croissance du secteur n'est plus la capacité à acquérir de nouveaux talents, mais bien à identifier les opportunités d'affaires sur le marché.

5.1.2. Les principaux leviers qui stimulent la croissance dans ce climat incertain

Cinq tendances majeures continuent de dynamiser l'économie et portent le secteur numérique en France, agissant comme des moteurs de croissance. Ces leviers clés redessinent le marché dans un environnement complexe.

- **Le Cloud** (un marché de 20,1 milliards d'euros avec +27% de croissance en 2024) : les clouds verticalisés, la collaboration globalisée, la généralisation des approches containers, modernisation et transformation apps/infra...
- **La Sécurité** (un marché de 4,6 milliards d'euros avec +11,9% de croissance en 2024) : une croissance des investissements et de l'externalisation pour parer à la recrudescence des risques, des réglementations, des attaques...
- **Le Big Data** (un marché de 3,6 milliards d'euros avec +15,7 % de croissance en 2024) : la collecte et l'usage de la donnée deviennent essentiels pour faire évoluer les business-models, développer de nouveaux services, optimiser les opérations...
- **Les services IA** (un marché de 1,8 milliards d'euros avec +5 % de croissance en 2024) : le sujet n'est pas nouveau mais les nouvelles technologies permettent de le démocratiser et de l'accélérer.
- **Les services numérique responsable** (un marché de 0,9 milliards d'euros avec +27% de croissance en 2024) : beaucoup d'entreprises, d'organisations et de gouvernements ont pris des engagements sur ce sujet. Le numérique sera central pour atteindre ces objectifs.

L'IA générative : un potentiel révolutionnaire entravé par des freins à lever.

L'IA générative a connu une adoption accélérée en 2024, avec des impacts significatifs sur les entreprises. Cette technologie a permis des gains de productivité notables :

près de la moitié des entreprises (47%) ayant adopté l'IA générative rapportent une amélioration de la productivité de 5 à 10 %, tandis que 26 % prévoient des augmentations de 11 % à 22 %. Néanmoins, si l'IA générative s'impose comme un moteur d'innovation et d'efficacité, son adoption se heurte à plusieurs freins. 41% des entreprises peinent à quantifier les bénéfices de son usage, 39% ont du mal à trouver des cas d'usage à forte valeur ajoutée ou encore, 35 % font face à une pénurie de talents qualifiés en IA générative. En outre, la question de la réglementation, notamment avec l'IA Act, représente un enjeu majeur : 45 % des entreprises déclarent avoir une connaissance limitée, voire inexistante, sur ce sujet. Les éditeurs de logiciels doivent transformer en profondeur leurs solutions afin qu'elles proposent des agents IA autonomes, c'est-à-dire des agents capables d'orchestrer des services complexes en temps réels. Cette évolution nécessite des investissements conséquents en recherche et développement qu'il est essentiel de soutenir par des dispositifs d'aide à l'innovation.

Le numérique responsable : un levier stratégique encore sous-exploité

Le numérique responsable apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique essentiel pour concilier les transitions environnementale et numérique. Cependant, l'enquête met en lumière un certain retard dans l'adoption de pratiques responsables au sein des entreprises. En effet, près de la moitié d'entre elles (48 %) n'ont jamais réalisé de bilan carbone et 34 % déclarent ne pas savoir si elles sont concernées par la CRSD. Dans le même temps, 50 % des entreprises ne disposent d'aucun label ou certification RSE, et ce chiffre grimpe à 65 % pour ce qui concerne la confiance numérique. Cette situation témoigne de l'urgence d'accompagner les entreprises dans leur transition vers un numérique plus responsable.

¹ Source Numeum - Communiqué de presse du S2 2024

5.2. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024

Aubay a publié un chiffre d'affaires de 540,3 M€ au titre de 2024, en croissance purement organique de +1,2 % dont +3,3% au cours du second semestre. Ce chiffre d'affaires s'inscrit dans la fourchette annoncée en début d'exercice. Cette performance en ligne avec les attentes s'appuie sur un taux de productivité des consultants en hausse de 0,9 point à 93,6% et sur la poursuite de la hausse des prix de vente, qui ont compensé le léger recul de l'effectif, un peu plus marqué à l'international qu'en France.

Cette performance reste portée entre autres par la refonte et la modernisation des applications orientées client, la cloudification du secteur bancaire et de l'assurance, la data et l'IA, l'automatisation, les moyens de paiement... Les secteurs d'activité les plus performant sont le secteur public, l'industrie et les transports, et la banque/finance..

En 2024, Les résultats restent solides et en amélioration malgré un contexte de marché plus difficile.

Une marge opérationnelle d'activité dans le haut de la fourchette et en amélioration.

L'année 2024 s'achève sur de solides performances témoignant, une fois de plus, la capacité d'adaptation et de résilience du Groupe face aux fluctuations du marché.

La marge opérationnelle d'activité s'établit à 9,2 % dans le haut de la fourchette annoncée en début d'année 2024.

Malgré un contexte économique marqué par un ralentissement du marché, Aubay améliore son résultat opérationnel d'activité pour atteindre 49 487 K€ en hausse de + 4,6 %.

Cette performance solide repose sur plusieurs piliers:

- Une dynamique commerciale soutenue,
- Une gestion rigoureuse de la productivité des consultants,
- Une maîtrise de la marge brute en légère amélioration.

Ainsi, Aubay confirme dans la durée, sa capacité à générer et coupler croissance et profitabilité. Ces indicateurs placent la Société parmi les plus performantes du secteur.

Prudence sur les recrutements dans un marché plus exigeant

Dans l'ensemble des zones, l'augmentation du niveau d'exigence observée chez les clients et la volonté de la préservation des marges conduisent Aubay à une gestion prudente de ses recrutements. Au cours du 4ème trimestre, le recrutement net est en hausse de 43 collaborateurs ce qui inverse la tendance constatée au cours des trois premiers trimestres. Le Groupe démarre ainsi l'exercice avec un effectif de 7 483 collaborateurs (vs 7 779 au 31 décembre 2023).

Perspectives 2025 : Stabilité de la performance dans l'attente d'un redémarrage du marché

Le contexte de marché dans lequel évolue Aubay en ce début d'année est inchangé par rapport à 2024. Les projets demeurent relativement nombreux soutenus par la poursuite des tendances de fond dictées par les évolutions technologiques et les impacts réglementaires. Le manque de visibilité macroéconomique peut toutefois amener certains acteurs à demeurer conservateurs dans leurs stratégies d'investissements IT. Dans ces conditions, toujours porté par l'amélioration du taux de productivité et l'effet prix, Aubay devrait poursuivre sa trajectoire de croissance en 2025 en visant :

- Une croissance organique entre 0 et +3%, soit un chiffre d'affaires compris dans une fourchette de 540 à 556 M€ ;
- Une marge opérationnelle d'activité comprise entre 8,5 et 9,5 %.

5.2.1. En France

Le chiffre d'affaires annuel en France ressort à 283,3 M€ en hausse de +1,0 % (y compris le UK) en ligne avec nos attentes. Dans un contexte global de marché toujours empreint de prudence de la part des nombreux donneurs d'ordre, les principaux secteurs de prédilection de Aubay, banque, finance et assurance, font preuve de résilience. Le taux d'activité est demeuré quasi stable en France tandis que l'effet prix positif a permis d'atténuer le léger recul de l'effectif.

5.2.2. L'international

À l'international, le chiffre d'affaires sur l'année 2024 s'élève à 257,0 M€. La performance de croissance organique à +5,1% sur le 4ème trimestre est remarquable. Aubay a bénéficié d'un effet calendaire favorable et d'une nette amélioration de la performance en Italie. Globalement, le portefeuille client, à l'international est, comme en France, équilibré et assez peu exposé aux secteurs économiques les plus sensibles à la conjoncture. La progression du taux de productivité et l'effet prix contribuent positivement à cette croissance trimestrielle.

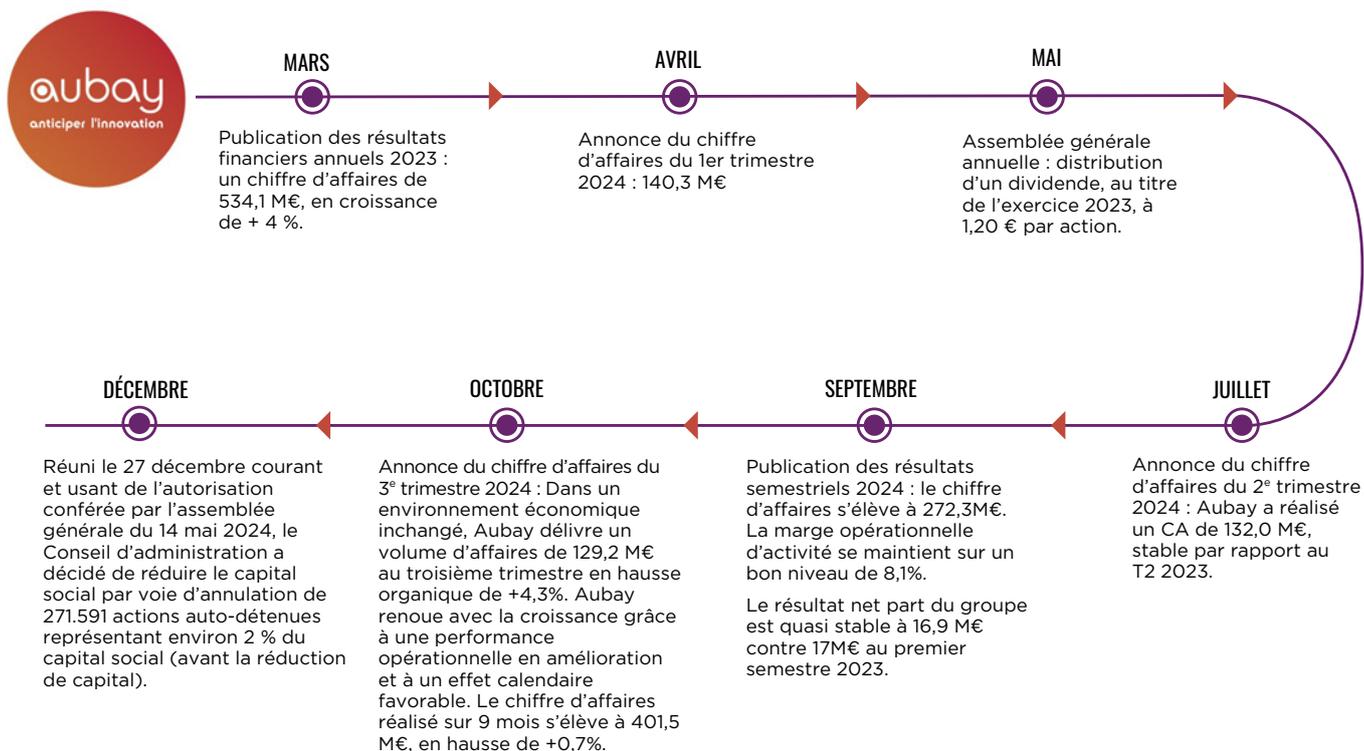
Les efforts de restructuration en Italie commencent à porter leurs fruits puisqu'après une stabilisation du chiffre d'affaires trimestriel aux alentours de 25/26 M€ depuis plusieurs trimestres, la croissance au 4ème trimestre est ressortie à +8% portée par un effet calendaire très favorable, l'amélioration du taux de productivité et la reprise de la hausse des effectifs productifs en fin d'année 2024.

La zone ibérique est en croissance sur l'année grâce également à la bonne orientation du taux de productivité et des prix qui compense le recul du début de l'année de l'effectif productif, désormais stabilisé.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2024



5.3. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 2024



5.4. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

Données consolidées au 31/12	2024	2023	2022
Chiffre d'affaires (en K€)	540 297	534 116	513 547
Résultat opérationnel d'activité (en K€)	49 587	47 385	53 168
Marge opérationnelle d'activité (en % CA)	9,2%	8,9%	10,4%
Résultat net (en K€)	37 644	33 408	35 629
Résultat net part du groupe (en K€)	37 644	33 408	35 629
Résultat par action (en €)	2,94	2,56	2,69
Capitaux propres y compris intérêts minoritaires (en K€)	271 858	261 351	250 706
Capacité d'autofinancement avant coût de financement et impôts (en K€)	58 193	54 767	59 045
Actif non courant (en K€)	165 572	163 941	157 168
(Endettement financier net) - Trésorerie nette (en K€)	111 963	92 992	83 410
Trésorerie disponible (en K€)	113 731	94 896	85 853
Total de bilan (en K€)	470 773	457 558	445 805

5.4.1. Comptes de résultat consolidés

Aubay a enregistré un chiffre d'affaires 2024 de 540,3 M€ contre 534,1 M€ un an plus tôt, en hausse de + 1,2 % dont le split par trimestre est le suivant : Après un premier trimestre en décroissance et un recul limité, les tendances se sont améliorées.

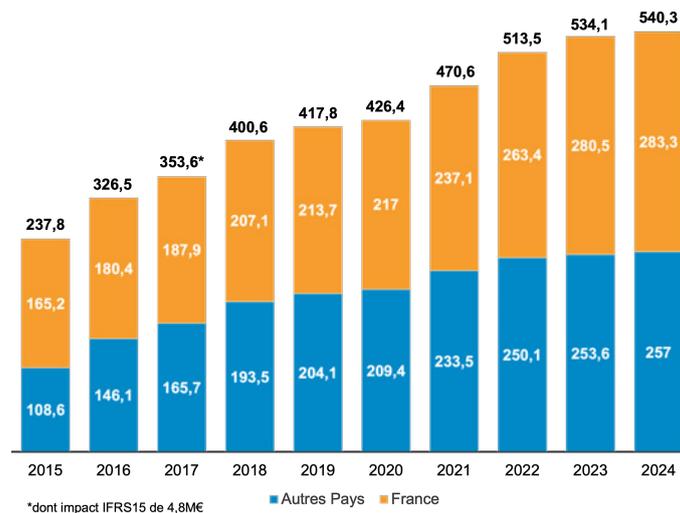
CA (en M€)	2024	2023	Variation
1 ^{er} trimestre	140,3	142,8	-1,7 %
2 ^e trimestre	132,0	131,9	+0,1 %
3 ^e trimestre	129,2	123,9	+4,3 %
4 ^e trimestre	138,8	135,5	+2,5 %
TOTAL	540,3	534,1	+1,2 %

La contribution et la croissance des deux grandes zones d'activité sont réparties de la manière suivante :

En M€	31/12/2024	En % du CA	31/12/2023	En % du CA	Variation	Croissance interne
France	283,3	52,4 %	280,5	52,5 %	+1,0 %	+1,0 %
International	257,0	47,6 %	253,6	47,5 %	+1,3 %	+1,3 %
TOTAL	540,3	100 %	534,1	100 %	+1,2 %	+1,2 %

Aubay affiche une nouvelle année de croissance de son chiffre d'affaires à + 1,2 % en hausse purement organique.

Elle se décompose en + 1,0 % en France et + 1,3 % à l'International. En 2024, toutes les zones géographiques sont une nouvelle fois en progression, à l'exception de l'Italie. Toutefois, cette zone a renoué avec la croissance au cours du 4^e trimestre.



En M€	31/12/2024		31/12/2023	
	CA	ROA % marge	CA	ROA % marge
Groupe	540,3	9,2%	534,1	8,9%
France	283,3	9,1%	280,5	9,2%
International	257,0	9,2%	253,6	8,5%

Effectifs fin de période	31/12/2024	31/12/2023
France	2 927	2 966
International	4 556	4 813
TOTAL	7 483	7 779

Durant l'exercice 2024, le contexte économique a conduit Aubay à une gestion prudente de ses recrutements. Le taux de productivité des ingénieurs s'est amélioré à 93,7 % contre 92,8 % en 2023. Au 31 décembre 2024, les effectifs du groupe s'établissent à 7 483 collaborateurs, à comparer à 7 779 un an plus tôt.

Le résultat opérationnel d'activité s'élève à 49 587 K€ en hausse de 4,6 % et représente une marge opérationnelle d'activité de 9,2 % contre 47 385 K€ et 8,9 % un an plus tôt. Sur le seul second semestre, le taux de marge opérationnelle d'activité atteint 10,2 % en nette amélioration par rapport au premier semestre +2,1 points.

Les charges opérationnelles s'établissent à 491 M€, dont les coûts de personnel représentent 344 M€, soit 63,7 % du chiffre d'affaires à comparer à 64,1 % en 2023. Le coût de la sous-traitance s'élève à 111,4 M€, soit 20,6 % du chiffre d'affaires 2024.

Les autres charges se décomposent ainsi :

- achats consommés (dont sous-traitance) et charges externes pour 134,0 M€ ;
- impôts et taxes pour 4,2 M€ ;
- dotations aux amortissements et provisions pour 7,8 M€ dont 5,2 M€ relatifs aux contrats de location IFRS 16.

Les charges liées aux actions gratuites s'élevaient à 1,0 M€ en 2024.

Le solde des autres produits et charges opérationnels est négatif pour 2,7 M€, composé principalement de charges de restructuration et intégrant une nouvelle provision pour restructuration en Italie de 1 M€.

Il en découle un résultat opérationnel de 45,9 M€ contre 42,3 M€ en 2023 en hausse de 8,4 %. Cela s'explique par une réduction des charges de restructuration.

Le résultat financier est un produit de 2,8 M€ contre un produit de 1,0 M€ un an plus tôt grâce à une hausse des

intérêts financiers perçus et la plus value réalisée sur les titres Micropole.

L'impôt sur les bénéfices comptabilisé s'élève à 11,1 M€ et se compose d'impôts courants pour 11,8 M€ (dont 0,7 M€ de CVAE et IRAP). Le taux d'impôt effectif ressort à 23 % identique à celui de l'année précédente.

Il ressort un résultat net record qui atteint 37,6 M€ soit 7,0 % du chiffre d'affaires et une hausse de +12,7 % contre 33,4 M€ réalisés en 2023.

Le bénéfice par action s'établit à 2,94 € vs. 2,56 € en 2023, soit une progression de 14,8%.

5.4.2. Analyse de la situation financière consolidée

La structure bilantielle continue de se renforcer grâce à une forte génération de trésorerie.

Le total du bilan 2024 s'établit à 470,8 M€ contre 457,6 M€ en 2023.

Les principales variations sont les suivantes :

5.4.2.1. À l'actif

Les créances clients nettes s'élevaient à 150,5 M€, à comparer au 156,9 M€ un an plus tôt soit une baisse de 4 %. La variation du poste client laisse ressortir une amélioration des encaissements en matière de délai. Le DSO s'établit à 71 jours contre 76 au 31 décembre 2023.

La trésorerie disponible a ainsi augmenté pour atteindre le niveau record de 114,0 M€ vs 94,9 M€ à fin 2023.

5.4.2.2. Au passif

La situation nette d'un montant de 271,9 M€ a augmenté de 10,5 M€ et résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat net bénéficiaire de 37,6 M€ ;
- du versement de dividendes aux actionnaires pour 15,6 M€ ;
- de l'annulation des rachats d'actions propres pour 12,7 M€.

La dette financière brute (hors dettes de loyers) s'élève à 1,8 M€ vs 1,9 M€ un an plus tôt. Il en découle, compte tenu des disponibilités, une situation de trésorerie nette positive à 112 M€ à comparer à une situation de 93 M€ à fin décembre 2023.

En termes de flux de trésorerie, la capacité d'autofinancement ressort à 58,2 M€ ce qui représente 10,8 % du chiffre d'affaires. Après déduction des impôts et de la variation du BFR, les flux générés par l'activité se montent à 55 M€.

Il a été décaissé 1,9 M€ au titre d'investissements incorporels et corporels.

Les flux liés aux opérations de financement s'élevaient à - 34,7 M€. Ils comprennent principalement le versement de dividendes pour 15,6 M€, les rachats d'actions propres en vue d'annulation pour 12,7 M€, le remboursement de dettes financières existantes pour 0,5 M€ et le remboursement de dettes de loyers (IFRS 16) pour 5,0 M€.

5.4.3. Rachat de minoritaires, prise de participation ou cession d'entreprise, fusions

5.4.3.1. Rachats/Prises de participation

Aucune opération de rachat n'est intervenue en 2024.

5.4.3.2. Cessions/Dissolutions

Aucune opération de cession n'est intervenue en 2024.

5.4.3.3. Fusions/scissions

Néant.

5.4.4. Réorganisations

Aucune réorganisation substantielle n'est intervenue sur le périmètre de Aubay SA au cours de l'exercice 2024.

5.5. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

Néant

6

Comptes consolidés 2024

6.1	Les comptes consolidés	RFA	152	6.2	Annexes des comptes consolidés	RFA	156
6.1.1	États consolidés de la situation financière		152	6.2.1	Règles et méthodes comptables		156
6.1.2	Comptes de résultat consolidés		153	6.2.2	Faits marquants		160
6.1.3	État du résultat global consolidé		153	6.3	Notes d'annexes	RFA	161
6.1.4	Tableaux de flux de trésorerie consolidés		154	6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés		175
6.1.5	Variation des capitaux propres consolidés		155		RFA		

6.1. LES COMPTES CONSOLIDÉS

6.1.1. États consolidés de la situation financière

Actif (en K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Écarts d'acquisition	8	131 305	131 305
Immobilisations incorporelles	9	1 485	884
Immobilisations corporelles	9	3 744	4 283
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	9	18 351	19 829
Titres mis en équivalences	10	-	-
Autres actifs financiers	9	2 341	2 181
Impôts différés actifs	4	4 666	3 929
Autres actifs non courants		3 680	1 530
Actif non courant		165 572	163 941
Stocks et en-cours		686	736
Actifs sur contrats	11	32 311	34 932
Créances clients	11	118 208	121 914
Autres créances et comptes de régularisation	12	40 265	41 139
Valeurs mobilières de placement	15	29 064	42 330
Disponibilités	15	84 667	52 566
Actif courant		305 201	293 617
TOTAL DE L'ACTIF		470 773	457 558

Passif (en K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital	13	6 396	6 532
Prime d'émission et réserves consolidées		227 818	221 411
Résultat net part du groupe		37 644	33 408
Capitaux propres - Part du groupe		271 858	261 351
Intérêts minoritaires		0	0
Capitaux propres		271 858	261 351
Emprunts et dettes financières : part à + d'un an	15	541	1 078
Dettes de loyers : part à + d'un an		14 373	15 439
Impôts différés passifs	4	0	1
Provisions pour risques et charges	16	7 255	8 896
Autres passifs non courants	16	1 106	358
Passif non courant		23 275	25 772
Emprunts et dettes financières : part à - d'un an	15	1 227	824
Dettes de loyers : part à - d'un an	9	4 881	5 084
Fournisseurs et comptes rattachés	17	37 160	36 917
Passifs sur contrats	11	21 866	20 595
Provisions pour risques et charges	16	1 636	0
Autres dettes courantes	18	108 870	107 015
Passif courant		175 640	170 435
TOTAL DU PASSIF		470 773	457 558

6.1.2. Comptes de résultat consolidés

En K€	Notes	31/12/2024	%	31/12/2023	%
CHIFFRE D'AFFAIRES	20	540 297	100 %	534 116	100 %
Autres produits de l'activité		176		236	
Achats consommés et charges externes		(134 018)		(131 913)	
Charges de personnel	1	(344 217)		(342 543)	
Impôts et taxes		(4 200)		(4 509)	
Dotations aux amortissements et provisions		(7 746)		(8 038)	
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis		-		-	
Autres produits et charges d'exploitation		(705)		36	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ		49 587	9,2 %	47 385	8,9 %
Charges liées aux actions gratuites et assimilées		(1 027)		(1 328)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		48 560	9,0 %	46 057	8,6 %
Autres produits et charges opérationnels	2	(2 682)		(3 728)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		45 878	8,5 %	42 329	7,9 %
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		-		-	
Coût de l'endettement net	3	(876)		(771)	
Autres produits et charges financiers	3	3 711		1 818	
Résultat financier		2 835		1 047	
Charges d'impôt	4	(11 069)		(9 968)	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences		-		-	
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession		37 644		33 408	
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		-		-	
RÉSULTAT NET		37 644	7,0 %	33 408	6,3 %
Part du groupe		37 644		33 408	
Intérêts minoritaires	5	0		0	
Résultat par action		2,94		2,56	
Résultat dilué par action	6	2,93		2,54	

6.1.3. État du résultat global consolidé

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Écarts de conversion	(67)	119
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	-	-
Éléments qui seront reclassés en résultat	(67)	119
Écarts actuariels sur régime de retraite et engagements assimilés nets d'impôts	213	151
Autres incidences	-	-
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	213	151
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	146	270
Résultat net rappel	37 644	33 408
Gains et pertes comptabilisés en capitaux propres	146	270
RÉSULTAT GLOBAL	37 790	33 678
<i>Dont part du groupe</i>	37 790	33 678

6.1.4. Tableaux de flux de trésorerie consolidés

En K€	31/12/2024	31/12/2023
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (Y COMPRIS INTÉRÊTS MINORITAIRES)	37 644	33 408
Résultat des mises en équivalences	-	-
Dotations nettes aux amortissements et provisions	7 531	9 142
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	1 027	1 328
Autres produits et charges calculés	-	-
Produits de dividendes	(31)	(58)
Plus et moins-values de cession	77	208
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	46 248	44 028
Coût de l'endettement financier net	876	771
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	11 069	9 968
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT (A)	58 193	54 767
Impôts versés (B)	(11 639)	(10 979)
Variation des clients et autres débiteurs	5 957	4 756
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	2 485	(7 041)
Variation du B.F.R lié à l'activité (y compris dette liée aux avantages aux personnels) (C)	8 442	(2 285)
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (D) = (A+B+C)	54 996	41 503
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 878)	(1 805)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	17
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	(1)	(5)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	-	-
Variation des prêts et avances consenties	(85)	(74)
Décassements/Encaissements liés aux regroupements d'entreprises net de leur trésorerie	-	-
Dividendes reçus	31	58
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)	(1 925)	(1 809)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	-	-
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options	-	-
Rachats d'actions propres en vue d'annulation et attribution à des salariés	(12 677)	(8 419)
Rachats et reventes d'actions propres	-	-
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :	-	-
• Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(15 584)	(15 901)
• Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	-	-
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	-	-
Remboursement d'emprunts	(535)	(559)
Remboursement de dettes de loyers	(4 994)	(5 025)
Intérêts financiers nets versés	(876)	(771)
Rachat d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle	-	-
Autres flux	-	-
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENTS (F)	(34 666)	(30 675)
Incidence des variations des cours des devises (G)	35	9
Variation de trésorerie nette (D+E+F+G)	18 440	9 028
Trésorerie à l'ouverture	94 867	85 839
Trésorerie à la clôture	113 307	94 867

6.1.5. Variation des capitaux propres consolidés

<i>En K€</i>	Capital social	Primes d'émission et réserves consolidées	RNPG	Total part du groupe	Minoritaires	Total
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2022	6 634	208 443	35 629	250 706	0	250 706
Augmentation et réduction de capital	(102)	(8 512)	-	(8 614)	-	(8 614)
Paiements fondés sur des actions	-	1 228	-	1 228	-	1 228
Dividendes	-	(15 901)	-	(15 901)	-	(15 901)
Affectation du résultat	-	35 629	(35 629)	-	-	-
Résultat net de l'exercice	-	-	33 408	33 408	-	33 408
Variation titres d'autocontrôle	-	253	-	253	-	253
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	1	-	1	-	1
Autres éléments du résultat global	-	270	-	270	-	270
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2023	6 532	221 411	33 408	261 351	0	261 351
Augmentation et réduction de capital	(136)	(11 577)	-	(11 713)	-	(11 713)
Paiements fondés sur des actions	-	939	-	939	-	939
Dividendes	-	(15 584)	-	(15 584)	-	(15 584)
Affectation du résultat	-	33 408	(33 408)	0	-	-
Résultat net de l'exercice	-	-	37 644	37 644	-	37 644
Variation titres d'autocontrôle	-	(925)	-	(925)	-	(925)
Variation de périmètre	-	-	-	0	-	0
Autres mouvements	-	-	-	0	-	0
Autres éléments du résultat global	-	146	-	146	-	146
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2024	6 396	227 818	37 644	271 858	0	271 858

Au cours de l'exercice, il a été procédé au rachat de 294 841 actions propres dont 23 250 ont été remises en livraison d'engagement d'octrois d'actions gratuites et 271 591 ont été annulées en fin d'année.WA

6.2. ANNEXES DES COMPTES CONSOLIDÉS

6.2.1. Règles et méthodes comptables

Principes comptables et méthodes d'évaluation

Les comptes consolidés au 31 décembre 2024 sont établis en conformité avec les principes de comptabilisation et d'évaluation des normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2024. Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 19 mars 2025 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai 2025.

Nouvelles normes et interprétations applicables en 2024

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union Européenne dont l'application est obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024 :

- Amendement IAS 1 "Présentation des états financiers" relatif au classement des passifs en passif courant ou non courant;
- Amendement IFRS 16 "contrats de location" sur les dettes de location dans une transaction de cession bail;
- Amendements IAS 7 "Etat des flux de trésorerie" et IFRS 7 "Instruments financiers : information à fournir au titre des accords de financement fournisseurs;

Ces textes n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du groupe.

Méthodes de consolidation

La méthode de l'intégration globale est appliquée aux états financiers des sociétés dans lesquelles Aubay exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif. Ce contrôle exclusif s'apprécie en fonction de la majorité des droits de vote, ou de l'exercice contractuel ou de fait de la Direction opérationnelle.

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux états financiers des sociétés desquelles Aubay exerce une influence notable sans toutefois exercer un contrôle exclusif. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée. La valeur comptable de la participation est ajustée du montant cumulé de sa quote-part des variations postérieures à l'acquisition des capitaux propres. La participation du groupe comprend le goodwill.

Principes d'arrêtés des comptes : toutes les sociétés sont consolidées sur la base des comptes annuels arrêtés le 31 décembre 2024 et retraitées, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du groupe. Les sociétés entrantes dans le périmètre sont consolidées au moment du transfert juridique des titres acquis, il en est de même pour les sociétés sortantes. À cet effet, un arrêté comptable des sociétés acquises est réalisé.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères : seule la filiale en Angleterre (Aubay UK) est concernée par les différences de change, toutes les autres entités du groupe étant en zone Euro :

- les éléments d'actifs et de passifs sont convertis au taux de change de clôture ;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie sont convertis au taux de change moyen de l'exercice ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres.

Regroupement d'entreprises

Écarts d'acquisition : l'écart d'acquisition constaté lors d'une prise de contrôle correspond à la différence entre le coût d'acquisition des titres et la part du groupe dans l'actif net retraité de la Société acquise. Cette différence de valeur se répartit entre :

- des éléments identifiables du bilan qui sont classés dans les postes appropriés et suivent les règles comptables qui leur sont propres ;
- l'écart d'acquisition pour le solde non affecté.

Le prix d'acquisition et son affectation doivent être finalisés dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté en profit directement au compte de résultat.

Les frais d'acquisition que le groupe supporte dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires (regroupement d'entreprises) sont assimilés à un rachat d'actions et sont à enregistrer en dette opérationnelle avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires l'année de leurs comptabilisations (méthode de l'écart d'acquisition complet). Les montants comptabilisés sont calculés en fonction des engagements pris, principalement sur des multiples de résultat des filiales concernées. Les variations de dettes d'une année sur l'autre liées à d'éventuels changements d'estimations ont pour contrepartie les « autres produits et charges opérationnels ».

Les écarts d'acquisition sont soumis, dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou des groupes d'UGT à la valeur nette comptable des actifs correspondants, incluant les écarts d'acquisition.

Les écarts d'acquisition sont affectés et font l'objet des tests de valeur par UGT ou groupe d'UGT, à savoir par zone géographique (France, Italie, Espagne, Portugal et Belux), qui est le niveau de suivi du retour sur ces investissements. La politique du groupe est de tendre vers une seule entité juridique par zone géographique (intégration, puis fusion des sociétés).

La valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT correspond à la valeur d'utilité, déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF). Son évaluation est effectuée sur la base :

- de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables ;
- d'un taux de croissance à l'infini qui a été fixé à 2,5 % au 31 décembre 2024 pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT, sur la base de l'analyse de l'expérience passée et du potentiel de développement futur ;
- d'un taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie projetés de 9,8 % au 31 décembre 2024 pour l'ensemble des UGT ou groupe d'UGT (zone Euro). Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers.

Toutefois, il est considéré que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de l'UGT ou groupe d'UGT concerné, sauf circonstance particulière.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et la valeur recouvrable est imputé en priorité sur les écarts d'acquisition et comptabilisé en « autres produits et charges opérationnels ».

Les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Immobilisations incorporelles

Licences et logiciels : les licences et logiciels acquis en pleine propriété sont amortis linéairement sur une durée ne pouvant excéder 5 ans à l'exception des logiciels standards de faible valeur qui sont amortis *pro rata temporis* sur l'exercice d'acquisition. Les logiciels et solutions développés en interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font aussi l'objet d'un amortissement sur les mêmes durées. Les coûts capitalisés des logiciels et solutions développés en interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et amorties sur une durée correspondant à leur période prévisible d'utilisation. Sauf exception, les plans d'amortissement sont les mêmes que ceux retenus pour les comptes sociaux (hors élément dérogatoire d'origine fiscale).

Le mode d'amortissement principal est le mode linéaire.

Constructions	20 ans
Agencements et installations	5 à 10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Matériel et mobilier de bureau	3 à 5 ans

Contrats de location IFRS 16

Le groupe reconnaît un contrat de location comme entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 dès lors qu'il obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation d'un actif identifié et qu'il a un droit de contrôler cet actif.

À la date du début du contrat, la valeur du droit d'utilisation des biens pris en location à l'actif correspond à la dette sur bien pris en location corrigée des coûts directs initiaux de mise en place du contrat, des paiements effectués d'avance, des avantages reçus du bailleur à cette date et des éventuels coûts exceptionnels que le preneur devra engager à la fin du contrat. La valeur de la dette sur bien est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs sur la période exécutoire, après prise en compte des options de renouvellement ou de résiliation qui seront raisonnablement certaines d'être exercées. Les taux d'actualisation correspondent aux taux marginaux d'emprunt du groupe, estimés à partir d'éléments de marché disponibles et appliqués en fonction des durées des contrats, sans différenciation sur la base du « risque pays » étant donné que le groupe opère uniquement dans la zone Euro.

Les paiements au titre des contrats de location tiennent compte des loyers fixes, variables liés à un index ou un taux dès lors qu'ils sont connus au début du contrat. Pour les véhicules, ils ne comprennent pas les composantes services pouvant être incluses dans les contrats de location qui restent comptabilisées en charges.

Les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont amortis sur la durée retenue pour le calcul de la dette de loyers. Le mode d'amortissement est le mode linéaire.

Contrats de location immobiliers	3 à 9 ans
Contrats de location de véhicules	3 à 5 ans
Contrats de location de matériel informatique et autres	3 à 5 ans

La recouvrabilité des droits d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles telles que décrites dans la note « Écart d'acquisition ».

Au bilan, les dettes locatives sont distinguées en part non courante (+ d'un an) et courante (- d'un an).

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans les dotations aux amortissements et provisions du Résultat opérationnel d'activité. Les charges d'intérêts des dettes de loyers sont incluses dans le résultat financier.

Les coûts afférents aux contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire (< 5 000 \$) ou de courte durée (durée < 12 mois) restent comptabilisées en charges opérationnelles.

Autres éléments de bilan

Créances d'exploitation : les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une provision pour dépréciation, pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Trésorerie : le poste "disponibilités" comprend les soldes des comptes bancaires dits "opérationnels" sur lesquels les sociétés effectuent leur transaction. Le poste "valeurs mobilières de placement", correspondant à des équivalents de trésorerie, incluent des instruments définis comme à court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur et qui sont détenus dans l'objectif de faire face à des engagements à court terme plutôt que pour un placement. Ces instruments sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture.

Autocontrôle : les actions Aubay détenues par la société mère viennent en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, le résultat est neutralisé en variation des capitaux propres.

Subventions et crédits d'impôts : les subventions d'exploitation et crédits d'impôts sont inscrits en déduction des charges par nature qu'ils sont destinés à compenser (principalement dans les charges de personnel pour le CIR).

Provisions : le groupe applique les dispositions de l'IAS 37. Cette norme définit un passif comme un élément du patrimoine ayant une valeur négative pour l'entreprise, c'est-à-dire une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Lors de la comptabilisation d'acquisitions, le groupe peut être amené à comptabiliser des provisions (risques, litiges...) dans le bilan d'ouverture. Ces provisions constituent des passifs qui viennent créer ou augmenter le montant de l'écart d'acquisition. Au-delà du délai d'affectation de 12 mois du bilan d'ouverture, les reprises de provision, sans consommation correspondant à des changements d'estimation tels que définis dans les IAS 8, s'effectuent en contrepartie du compte de résultat dans la ligne « Autres produits et charges opérationnels ».

Provisions pour retraite et engagements assimilés : conformément à l'IAS 19, le groupe comptabilise des avantages à long terme postérieurs au départ à la retraite ou conditionnés par l'accumulation d'années d'ancienneté au sein du groupe tels que les indemnités de départ à la retraite... Ces avantages peuvent revêtir différents types de couvertures :

- **régimes à cotisations définies** : en vertu duquel le groupe verse des cotisations définies auprès d'organismes externes. Les charges sont constatées au fur et à mesure de leur versement ;
- **régimes à prestations définies** : pour lesquels le groupe a une obligation vis-à-vis des salariés. Les caractéristiques de ces régimes varient selon la législation et la réglementation applicable dans chacun des pays.

En France, les principales hypothèses actuarielles retenues pour valoriser les obligations liées aux régimes à prestations définies sont les suivantes :

- âge de départ : 67 ans ;
- salaire moyen retenu 1/12,15^e de rémunération annuelle hors primes ;
- progression des salaires : 2 % ;
- charges sociales : 45 % ;
- taux d'actualisation : 3,38 % ;
- taux de rotation : table propre à la Société ;
- taux de survie d'après la table INSEE 2024.

En Italie, la provision correspond aux indemnités légales de fin de contrat (TFR ou Trattamento di Fine Rapporto). Ces indemnités sont comptabilisées chaque année sur la base d'une quote-part du salaire brut annuel et sont versées aux employés lors de la fin de leur contrat de travail.

En Espagne, au Portugal et en Belgique-Luxembourg, il n'existe pas d'engagement de retraite.

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers : les dettes financières à long terme comprennent essentiellement les emprunts auprès des établissements de crédit, et les engagements de rachats de minoritaires.

La ventilation entre passifs financiers courants et non courants s'effectue en fonction de l'échéance à court terme (inférieur à 1 an) ou long terme (supérieur à 1 an).

Les emprunts obligataires sont évalués à la date de souscription à leur juste valeur, puis comptabilisés jusqu'à leur échéance selon la méthode du coût amorti. À la date de souscription de l'emprunt, la juste valeur correspond à la valeur des flux de décaissement futurs actualisés au taux du marché. En outre, les frais et les éventuelles primes d'émission sont imputés sur la juste valeur de l'emprunt. La différence entre la valeur nominale de l'emprunt et sa juste valeur telle que calculée ci-dessus est inscrite en capitaux propres. À chaque période suivante, la charge d'intérêt comptabilisée en compte de résultat correspond à la charge d'intérêt théorique calculée par application du taux d'intérêt effectif à la valeur comptable de l'emprunt. Le taux d'intérêt effectif est calculé lors de la souscription de l'emprunt et correspond au taux permettant de ramener les flux de décaissements futurs au montant initial de la juste valeur de l'emprunt. La différence entre la charge d'intérêt telle que calculée ci-dessus et le montant nominal des intérêts est inscrit en contrepartie de la dette au passif du bilan.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu si un contrat existe entre le groupe et son client. Un contrat existe s'il est probable que le groupe recouvrera le paiement auquel il a droit, les droits aux biens ou services et les termes de paiement peuvent être identifiés, et les parties au contrat sont engagées à s'acquitter de leurs obligations respectives. Le chiffre d'affaires généré par des contrats avec des clients est reconnu en contrepartie d'un actif de contrat ou une créance client avant le paiement effectif.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

Contrats basés sur des ressources

Le chiffre d'affaires réalisé sur des contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure que le groupe acquiert le droit de facturer le client : le montant ainsi facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée. Chaque obligation de prestation est reconnue en revenu à l'avancement car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services. Le prix des services est basé sur le nombre d'heures passées sur le contrat. Le montant à facturer est représentatif de la valeur des services fournis au client. Le chiffre d'affaires est comptabilisé progressivement en fonction des heures passées. Les coûts liés aux contrats basés sur des ressources sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des livrables

Les contrats basés sur des livrables incluent généralement des prestations au forfait (construction d'un actif/d'une application, développements spécifiques à un client...).

Le chiffre d'affaires sur les contrats basés sur des livrables, est reconnu à l'avancement sur la base des coûts encourus car au moins l'une des conditions suivantes est respectée :

- la prestation du groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ;
- le groupe construit un actif qui n'a pas d'usage alternatif que celui qui en sera fait par le client et le groupe a un droit irrévocable à paiement pour les travaux réalisés à date selon les termes contractuels et les législations locales.

Les coûts liés aux contrats basés sur des livrables sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des services

Les contrats basés sur des services incluent les activités d'infrastructures, de gestion des applications et de services aux entreprises (TMA, TRA, Centres de service...). La durée du contrat est généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Les prestations sont généralement facturées mensuellement sur la base d'un prix forfaitaire par unité d'œuvre consommée, ou selon des forfaits mensuels ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètres.

Cette typologie de contrat prévoit généralement des pénalités au niveau de service délivré.

En règle générale, les services récurrents correspondent à une seule et même obligation de prestation, composée de séries d'unités quotidiennes distinctes de services fournis progressivement. Le chiffre d'affaires des contrats basés sur des services est comptabilisé au fur et à mesure que le groupe acquiert le droit de facturer. Les pénalités ou primes liées au niveau de service sont le cas échéant reconnues entièrement dans la période au cours de laquelle les objectifs de performance sont atteints ou manqués.

Activité de revente

Lorsque le groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services.

Selon IFRS 15, le groupe est considéré comme « principal » lorsqu'il obtient le contrôle des logiciels, matériels et prestations de services avant de les transférer au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute.

Lorsque le groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du groupe en tant qu'agent.

Coûts des contrats - coûts d'obtention et de réalisation des contrats

Les coûts incrémentaux d'obtention des contrats ne sont jamais capitalisés comme « coûts de contrat » et amortis sur la durée de vie du contrat. Il en est de même pour les coûts liés aux phases de transition et de transformation.

Si le coût de revient prévisionnel d'un contrat s'avère supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une provision pour perte à terminaison est constatée lors de la clôture des comptes.

Présentation au sein des états consolidés de la situation financière

Les actifs sur contrats conclus avec des clients sont présentés séparément des créances clients. Ils correspondent au chiffre d'affaires comptabilisé pour lequel les droits correspondants de percevoir une contrepartie sont subordonnés à une condition autre que l'écoulement du temps, notamment la performance future du groupe, l'atteinte de jalons de facturation ou l'acceptation du client.

Lorsque les actifs sur contrats conclus avec des clients ne dépendent plus que de l'écoulement du temps (factures à établir), ils deviennent des créances clients.

Les passifs sur contrats représentent le montant des contreparties reçues ou enregistrées en dette et pour lesquelles le chiffre d'affaires n'a pas encore été reconnu (acomptes clients et produits constatés d'avance).

Autres éléments du compte de résultat

Autres produits et charges opérationnels : il s'agit de produits ou charges inhabituels, anormaux, non prédictifs et de montants significatifs. À titre d'exemple, ils incluent les coûts de restructuration, les dépréciations des écarts d'acquisition, les plus ou moins-values de cession, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le groupe...

Options de souscriptions d'actions : la norme IFRS 2 prévoit la comptabilisation en charge de la juste valeur des stock-options dès leur attribution aux salariés ou aux dirigeants. Les plans concernés sont postérieurs au 7 novembre 2002. Les options sont valorisées à l'aide d'un modèle « Black & Scholes », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, les hypothèses de rotation de l'effectif et le taux d'intérêt sans risque. La valeur exacte des options est figée à leur date d'attribution. Cette valeur est amortie selon le mode linéaire.

Actions gratuites : des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs/Mandataires Sociaux du groupe sous conditions de performance de marché et de présence (2 à 3 ans). L'indice boursier de référence est le « STOXX Europe TMI Software & Computer Services ». La juste valeur de l'action est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 (« Monte Carlo ») qui inclut le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes sur la période, cours de l'indice à l'attribution.

Impôts sur le résultat : la charge d'impôts est égale à la somme des impôts courants, des impôts différés, de la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée sur les entreprises) et l'IRAP équivalent de la CVAE en Italie. Concernant les impôts différés, il est tenu compte du délai de validité des déficits fiscaux fixé par les législations locales ainsi que des disponibilités d'utilisation des pertes reportables au vu de l'anticipation favorable des entités concernées pour apprécier la recouvrabilité des impôts différés actifs y afférents.

Résultat par action : le résultat par action de base est obtenu en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice majoré du nombre moyen d'actions à émettre des instruments dilutifs suivants : options de souscription dans la monnaie et actions gratuites au 31 décembre 2024.

Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraites ;
- les évaluations retenues pour les tests de valeur ;
- la valorisation des paiements en actions ;
- l'évaluation des passifs financiers.

Ces estimations partent d'hypothèses qui sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le groupe sont définis ci-dessous :

Croissance interne/organique du chiffre d'affaires : il s'agit de la croissance calculée sur la base d'un périmètre constant pour une période donnée en excluant le chiffre d'affaires des sociétés acquises ou cédées. Aubay exerce l'essentiel de son activité en zone Euro et de fait n'est pas ou peu soumis aux impacts des effets de change.

Résultat opérationnel d'activité : cet indicateur correspond au résultat opérationnel avant la prise en compte du coût des actions gratuites et des autres produits et charges qui correspondent à des produits et charges opérationnels inhabituels, significatifs, peu fréquents, présentés de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

Résultat opérationnel courant : cet indicateur correspond au résultat opérationnel d'activité après la prise en compte du coût des actions gratuites et avant les autres produits et charges qui correspondent à des produits et charges opérationnels inhabituels, significatifs, peu fréquents, présentés de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

Endettement net (ou trésorerie nette) : cet indicateur s'obtient par différence entre la trésorerie et les dettes financières. Si le résultat est négatif, on parle de dette nette, et de trésorerie nette dans le cas contraire. Les dettes de loyers sont exclues de l'endettement net.

6.2.2. Faits marquants

Se reporter aux événements significatifs en 2024 indiqués en paragraphe 5.3.

6.3. NOTES D'ANNEXES

NOTES EXPLICATIVES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	162	NOTE 12 Autres créances et comptes rattachés	168
NOTE 1 Charges de personnel	162	NOTE 13 Capital social	168
NOTE 2 Autres produits et charges opérationnels	162	NOTE 14 Opérations sur actions propres au cours de l'exercice 2024	168
NOTE 3 Autres produits et charges financiers	163	NOTE 15 Emprunts et dettes financières	168
NOTE 4 Charges d'impôts	163	NOTE 16 Provisions pour risques et charges et autres passifs non courants	169
NOTE 5 Intérêts minoritaires	164	NOTE 17 Fournisseurs et comptes rattachés	170
NOTE 6 Résultat dilué par action	164	NOTE 18 Autres dettes et comptes de régularisation	170
NOTE 7 Honoraires d'audit et de conseil	164	NOTE 19 Engagements hors bilan	170
NOTES EXPLICATIVES SUR LE BILAN	165	NOTE 20 Information sectorielle	170
NOTE 8 Évolution des écarts d'acquisition	165	NOTE 21 Information sur la gestion des risques financiers	172
NOTE 9 État de l'actif immobilisé	166	NOTE 22 Transactions avec les parties liées	173
NOTE 10 Titres mis en équivalence	167	NOTE 23 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2024	174
NOTE 11 Clients et comptes rattachés	167	NOTE 24 Événements postérieurs à la clôture	174

NOTES EXPLICATIVES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 1 Charges de personnel

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Rémunérations du personnel	253 782	252 669
Charges sociales	90 139	89 607
Dotation nette aux provisions pour retraite	296	267
Total	344 217	342 543
Effectifs fin de période	31/12/2024	31/12/2023
France/UK	2 927	2 966
Belgique /Luxembourg	209	216
Italie	1 984	2 061
Espagne/Portugal	2 363	2 536
Total	7 483	7 779
Productif	6 848	7 130
% productif	91,5%	91,7%
Administratifs et commerciaux	635	649
Total	7 483	7 779
CHIFFRE D'AFFAIRES (CA)	540 297	534 116
Ratio Coût perso/CA	63,7%	64,1%
	2024	2023
Taux de productivité/Taux d'utilisation	93,6 %	92,8 %
Taux d'inter-contrat	5,6 %	6,6 %

Au 31 décembre 2024, les effectifs s'élevaient à 7 483 collaborateurs contre 7 779 l'année précédente. Aubay poursuit l'adaptation de ses capacités de production pour coller au plus près de besoins exprimés par ses clients. Plus de 1 600 collaborateurs productifs ont été recrutés et ont rejoint le groupe sur l'exercice 2024. La priorité reste donnée à l'amélioration du taux de productivité des consultants. Ces effectifs comprennent le personnel productif sous-traitant.

Le taux de productivité correspond au rapport suivant : nombre de jours produits sur le nombre de jours facturables. Le nombre de jours produits est égal à l'effectif de consultants présents en fin de période multiplié par le nombre de jours ouvrés sur un mois donné dont sont déduits les congés pris (congés payés et RTT) et les périodes de maladie. Le nombre de jours facturables est égal au nombre de jours produits déduction faite des jours de formation, de veille technologique, et de tous les autres jours non affectés à une mission facturable (les jours d'avant-ventes, d'inter-contrat, projet interne...).

Le taux de productivité s'est amélioré pour atteindre 93,6 % contre 92,8 % un an plus tôt sur des bases comparables. Le taux d'inter-contrat mensuel se mesure par le ratio suivant : nombre de jours hors projet et hors absence des consultants (personnel productif) divisé par le nombre de jours ouvrables sur un mois donné rapporté aux consultants présents en fin de mois. Le taux d'inter-contrat annuel correspond à la moyenne des productifs en inter-contrat sur une année civile, comme définis ci-dessus, sur la moyenne générale des effectifs productifs. Pendant les périodes de congés ou de maladie, les consultants n'étant pas disponibles, ils ne sont pas considérés en situation d'inter-contrat.

Il n'existe pas d'autre méthode que celles définies ci-dessus.

NOTE 2 Autres produits et charges opérationnels

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Produits & charges non récurrents	(2 605)	(3 516)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(77)	(212)
Réévaluation dette rachat intérêts minoritaires	-	-
TOTAL	(2 682)	(3 728)

Les produits et charges non récurrents sont composés principalement des coûts de restructuration (frais de licenciement).

NOTE 3 Autres produits et charges financiers

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Charges d'intérêts	(335)	(358)
Charges d'intérêts sur dettes locatives	(541)	(413)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(876)	(771)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	3 711	1 818

Les charges financières proviennent essentiellement des intérêts payés aux banques et des intérêts liés aux différents emprunts.

À compter du 1^{er} janvier 2019, le résultat financier inclut les charges d'intérêt sur les dettes de loyers, conformément à l'IFRS 16 « Contrats de location ». La charge annuelle 2024 s'élève à 541 K€.

Les autres produits et charges financiers proviennent principalement des intérêts sur les placements de la trésorerie et des variations de juste valeur des actifs financiers, des plus-values de cessions de valeurs mobilières (OPCVM). Par ailleurs, une plus-value de 0,9 M€ a été réalisée sur les titres Micropole.

NOTE 4 Charges d'impôts

Taux effectif d'impôt : la différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif est présentée ci-dessous :

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Impôts courants	(11 812)	(11 206)
Impôts différés	743	1 238
TOTAL	(11 069)	(9 968)

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Résultat comptable avant impôts	48 713	43 376
Charge d'impôt théorique en France	12 583	11 204
Taux courant d'imposition en France	25,83%	25,83%
Impact des différences de taux d'imposition	(206)	(187)
Effet des différences permanentes/temporaires	525	327
Imputation des déficits antérieurs		
Activation déficit reportable	(611)	(491)
Actifs d'impôt différé non comptabilisé		
Impôts non assis sur le résultat fiscal (CVAE/IRAP)	729	962
Autres (dont crédits d'impôt)	(1 951)	(1 847)
TOTAL	11 069	9 968

Ventilation des impôts différés

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Impôt différé actif	-	-	-	-
Reports fiscaux déficitaires	491	611	-	1 102
Différences temporaires/permanentes	3 437	127	-	3 564
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	3 928	738	-	4 666
Impôt différé passif	-	-	-	-
Différences temporaires/permanentes	1	-	1	0
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	1	-	1	0

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Impôt différé actif	-	-	-	-
Reports fiscaux déficitaires	0	491	-	491
Différences temporaires/permanentes	2 603	834	-	3 437
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	2 603	1 325	-	3 928
Impôt différé passif	-	-	-	-
Différences temporaires/permanentes	1	-	-	1
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	1	-	-	1

NOTE 5 Intérêts minoritaires

Il n'y a plus d'intérêts minoritaires au 31 décembre 2024.

NOTE 6 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte de l'impact maximal des instruments dilutifs en actions ordinaires. Par conséquent, le nombre moyen pondéré d'actions est ajusté des instruments financiers dilutifs : des options de souscriptions des plans de stock-options et actions gratuites en circulation dans la monnaie au 31 décembre 2024 soit 76 500 titres.

	31/12/2024	31/12/2023
RNPG (en K€)	37 644	33 408
Nombre moyen pondéré d'actions	12 788 180	13 055 712
Nombre moyen pondéré dilué d'actions	12 864 680	13 129 462
RPA (EN €)	2,94	2,56
Résultat dilué par action	2,93	2,54

NOTE 7 Honoraires d'audit et de conseil

En K€ HT	BCRH & Associés				Constantin Associés			
	31/12/2024		31/12/2023		31/12/2024		31/12/2023	
Certification des comptes annuels et consolidés	130	99 %	127	99 %	190	99 %	187	99 %
Services autres que la certification des comptes	2	1 %	2	1 %	2	1 %	2	1 %
TOTAL	132	100 %	129	100 %	192	100 %	189	100 %

Les prestations en lien avec les services autres que la certification des comptes couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapport à l'occasion de la distribution envisagée d'acomptes sur dividendes, etc.).

NOTES EXPLICATIVES SUR LE BILAN

NOTE 8 Évolution des écarts d'acquisition

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Début d'exercice	Acquisitions dotations	Cessions Reprises	Fin exercice
Valeur brute	149 082			149 082
Dépréciations	(17 777)			(17 777)
Valeur nette	131 305			131 305

En 2024 aucune opération de croissance externe n'a été réalisée.

Les écarts d'acquisition ont été soumis au test annuel de dépréciation selon la méthode décrite dans le chapitre « Règles et méthodes comptables/Écarts d'acquisition », paragraphe 6.2.1.

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2024 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux paramètres suivants a été menée :

- +/- 0,5 point sur le taux d'actualisation ;
- +/- 0,5 point sur le taux de croissance à l'infini;
- +/- 2 points de taux de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 premières années;
- +/- 1 point du taux de rentabilité opérationnelle sur les 5 premières années.

Ces nouveaux tests n'ont pas fait apparaître de risque complémentaire.

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

En K€	31/12/2023			31/12/2024
UGT	Écarts d'acquisition	Augmentation	Diminution	Écarts d'acquisition
France	61 053	-	-	61 053
Belux	11 301	-	-	11 301
Espagne	13 283	-	-	13 283
Portugal	2 800	-	-	2 800
Italie	42 868	-	-	42 868
TOTAL	131 305	0	0	131 305

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	Début d'exercice	Acquisitions dotations	Cessions Reprises	Fin Exercice
Valeur brute	149 082	-	-	149 082
Dépréciations	(17 777)	-	-	(17 777)
Valeur nette	131 305	-	-	131 305

NOTE 9 État de l'actif immobilisé

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€ (valeur brute)	01/01/2024	Entrées de périmètre	Acquisitions	Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2024
Capital souscrit non appelé		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	4 263	-	61	(24)	-	-	4 300
Autres immobilisations incorporelles	730	-	917	-	-	-	1 647
Écart d'acquisition	149 082	-	-	-	-	-	149 082
Immobilisations corporelles	19 088	-	900	(2 735)	-	-	17 253
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	36 109	-	4 271	(2 155)	-	-	38 225
Titres mis en équivalences	0	-	-	-	-	-	0
Titres immobilisés	36	-	1	(11)	-	-	26
Dépôts et cautionnements	2 297	-	381	(226)	-	-	2 452
TOTAL	211 605	-	6 531	(5 151)	-	-	212 985

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€ (valeur brute)	01/01/2023	Entrées de périmètre	Acquisitions	Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2023
Capital souscrit non appelé		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	5 728	-	52	(1 517)	-	-	4 263
Autres immobilisations incorporelles	230	-	580	(80)	-	-	730
Écart d'acquisition	149 085	-	-	-	-	-	149 082
Immobilisations corporelles	21 459	-	1 173	(3 544)	-	-	19 088
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	30 190	-	10 004	(4 085)	-	-	36 109
Titres mis en équivalences	0	-	-	-	-	-	0
Titres immobilisés	40	-	5	(9)	-	-	36
Dépôts et cautionnements	2 168	-	234	(105)	-	-	2 297
TOTAL	208 897	-	12 048	(9 340)	-	-	211 605

État des amortissements et dépréciations

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	01/01/2024	Entrées de périmètre	Dotations	Reprises/Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2024
Frais d'établissement		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	(4 061)	-	(133)	24	-	-	(4 170)
Autres immob. incorp.	(48)	-	(244)	-	-	-	(292)
Écart d'acquisition	(17 777)	-	-	-	-	-	(17 777)
Titres		-	-	-	-	-	
Immobilisations corporelles	(14 805)	-	(1 368)	2 664	-	-	(13 509)
Droits d'utilisation	(16 280)	-	(5 194)	1 600	-	-	(19 874)
Immobilisations financières	(152)	-	-	15	-	-	(137)
TOTAL	(53 123)	-	(6 939)	4 303	-	-	(55 759)

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	01/01/2023	Entrées de périmètre	Dotations	Reprises/Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2023
Frais d'établissement		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	(5 281)	-	(297)	1 517	-	-	(4 061)
Autres immob. incorp.	(80)	-	(48)	80	-	-	(48)
Écart d'acquisition	(17 777)	-	-	-	-	-	(17 777)
Titres		-	-	-	-	-	
Immobilisations corporelles	(16 481)	-	(1 853)	3 529	-	-	(14 805)
Droits d'utilisation	(16 340)	-	(5 160)	5 220	-	-	(16 280)
Immobilisations financières	(155)	-	-	3	-	-	(152)
TOTAL	(56 114)	-	(7 358)	10 349	-	-	(53 123)

Droits d'utilisations et dettes de location

Ventilation des droits d'utilisation par catégorie de contrats de location

En K€	Terrains et bâtiments	Véhicules	Machines et équipements	Total
Valeurs Brutes				
Au 01/01/2024	30 060	4 175	1 874	36 109
Acquisitions/Augmentations	2 323	1 250	698	4 271
Cessions/Diminutions	-924	-761	-470	-2155
Au 31/12/2024	31 459	4 664	2 102	38 225
Amortissements				
Au 01/01/2024	(13 704)	(1 967)	(609)	(16 280)
Dotations et dépréciations	(3 507)	(1 157)	(530)	(5 194)
Reprises et cessions	634	659	307	1 600
Au 31/12/2024	(16 577)	(2 465)	(832)	(19 874)
VALEURS NETTES	14 882	2 199	1 270	18 351

En K€	Terrains et bâtiments	Véhicules	Machines et équipements	Total
Valeurs Brutes				
Au 01/01/2023	25 729	3 626	835	30 190
Acquisitions/Augmentations	7 503*	1 411	1 090	10 004
Cessions/Diminutions	(3 172)	(862)	(51)	(4 085)
Au 31/12/2023	30 060	4 175	1 874	36 109
Amortissements				
Au 01/01/2023	(14 218)	(1 751)	(371)	(16 340)
Dotations et dépréciations	(3 850)	(1 039)	(271)	(5 160)
Reprises et cessions	4 364	823	33	5 220
Au 31/12/2023	(13 704)	(1 967)	(609)	(16 280)
VALEURS NETTES	16 356	2 208	1 265	19 829

Ventilation des dettes de loyer par maturité

Valeur comptable

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Courant	Non courant	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes de loyers	19 254	4 881	14 373	4 340	7 451

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	Courant	Non courant	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes de loyers	20 523	5 084	15 439	4 306	7 147

NOTE 10 Titres mis en équivalence

Néant.

NOTE 11 Clients et comptes rattachés

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients - Valeur brute	121 228	124 148
Dépréciation	(3 020)	(2 234)
Actifs sur contrats	32 311	34 932
Créances clients et actifs sur contrats	150 519	156 846
Passifs sur contrats	(21 866)	(20 595)
CRÉANCES CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRATS NETS DES PASSIFS SUR CONTRATS	128 653	136 251
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires	71	76

NOTE 12 Autres créances et comptes rattachés

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Créances sociales	19 914	18 668
Créances fiscales	14 365	15 336
Autres créances	2 639	3 379
Charges constatées d'avance	3 347	3 756
Prov. Autres créances d'exploitation	-	-
TOTAL	40 265	41 139

NOTE 13 Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élevait à 6 396 428 €, divisé en 12 792 855 actions de 0,50 € de nominal chacune, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

Cf. partie « Renseignements généraux sur la Société et le capital », paragraphe 8.1

NOTE 14 Opérations sur actions propres au cours de l'exercice 2024

BILAN SYNTHÉTIQUE EXERCICE 2024

	Nombre d'actions rachetées	Prix moyen pondéré	Nombre d'actions remises/annulées	Prix moyen pondéré
Contrat de liquidité	139 000	41,30 €	140 101	41,25 €
Hors contrat de liquidité				
Couverture d'engagements de livraison de titres	23 250	41,47 €	23 250	0 €
Annulation	271 591	43,12 €	271 591	0 €
Sous-Total	294 841	42,99 €	294 841	0 €
TOTAL GÉNÉRAL	433 841	42,45 €	434 942	13,29 €*

* intègre donc un prix nul pour les titres annulés

SITUATION DE L'AUTODÉTENTION AU 31 DÉCEMBRE 2024

Titres affectés au contrat de liquidité	4 675
Titres affectés à l'annulation	-
Titres affectés de couverture SO/AGA/croissance externe	-
TOTAL	4 675

NOTE 15 Emprunts et dettes financières

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	2024			2023
	Montant	À 1 an au plus	À plus d'un an	Montant
Emprunts bancaires	1 344	803	541	1 875
Banques créditrices	424	424	-	29
Autres dettes financières	0	-	-	0
Dettes	1 768	1 227	541	1 904
Valeurs mobilières de placement	29 064	-	-	42 330
Disponibilités	84 667	-	-	52 566
Disponibilités	113 731	0	0	94 896
(ENDETTEMENT NET)/TRÉSORERIE NETTE	111 963	(1 227)	(541)	92 992

Trésorerie (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
Disponibilités	84 667	52 566
Placements à court terme	29 064	42 330
Découverts bancaires	(424)	(29)
TOTAL TRÉSORERIE	113 307	94 867

Ventilation des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit par nature de taux

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Taux fixe	-	-
Taux variable	1 344	1 875
TOTAL	1 344	1 875

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	2023			2022
	Montant	À 1 an au plus	À plus d'un an	Montant
Emprunts bancaires	1 875	797	1 078	2 429
Banques créditrices	29	29	-	14
Autres dettes financières	0	-	-	0
Dettes	1 904	826	1 078	2 443
Valeurs mobilières de placement	42 330	-	-	40 272
Disponibilités	52 566	-	-	45 581
Disponibilités	94 896	0	0	85 853
(ENDETTEMENT NET)/TRÉSORERIE NETTE	92 992	(826)	(1 078)	83 410

NOTE 16 Provisions pour risques et charges et autres passifs non courants

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Provisions pour litiges	4 165	4 357
Provisions pour pensions et retraites	4 726	4 539
TOTAL	8 891	8 896

En K€	31/12/2023	Entrées périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2024
PROVISIONS POUR PENSIONS ET RETRAITES	4 539	-	497	310	4 726

	31/12/2024	31/12/2023
Engagements à l'ouverture	4 539	4 117
Coût des services rendus	258	282
Coût financier	149	149
Variation des écarts actuariels	(220)	(9)
Entrées de périmètre	-	-
ENGAGEMENTS DE CLÔTURE	4 726	4 539

Autres passifs non courants

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Dettes rachat intérêts minoritaires à + d'1 an	-	-
Autres dettes	1 042	358
Produits constatés d'avance	64	-
TOTAL	1 106	358

NOTE 17 Fournisseurs et comptes rattachés

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Dettes fournisseurs	37 156	36 913
Dettes rachat intérêts minoritaires à - d'1 an	4	4
TOTAL	37 160	36 917

NOTE 18 Autres dettes et comptes de régularisation

En K€	31/12/2024	31/12/2023
Dettes sociales	78 357	76 102
Dettes fiscales	30 513	30 913
Dettes diverses d'exploitation	-	-
Autres comptes de régularisation	-	-
TOTAL	108 870	107 015

NOTE 19 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS DONNÉS

Obligations contractuelles (en K€)	Total	Paiements dus par période		
		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres obligations à long terme	315	-	315	-
TOTAL	315	-	315	-

NOTE 20 Information sectorielle

La Direction du groupe analyse et mesure la performance de l'activité par pays (France, Espagne, Italie...).

Ces secteurs opérationnels font l'objet d'un regroupement en 2 secteurs : « International » qui inclut la zone Belux (Belgique Luxembourg), la zone Ibérique (Espagne et Portugal) et l'Italie, et « France ».

Le regroupement en un secteur opérationnel unique pour les secteurs Belux, Espagne/Portugal et Italie est effectué sur la base du constat que ces secteurs sont similaires, après analyse des critères portant sur la nature des produits et services, le type ou la catégorie de clients, les méthodes utilisées pour fournir les services et la nature de l'environnement réglementaire, et présentent des caractéristiques économiques identiques, notamment en termes de niveau de rentabilité (marge brute).

Premier niveau d'information sectorielle - Information par secteur géographique

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	France/UK	International	Éliminations inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires	283 862	258 089	(1 654)	540 297
Résultat opérationnel d'activité	25 883	23 704	0	49 587
% marge opérationnelle d'activité	9,1%	9,2%		9,2%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	24 083	21 795	0	45 878

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	France/UK	International	Éliminations inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires	281 036	254 240	(1 160)	534 116
Résultat opérationnel d'activité	25 911	21 474	0	47 385
% marge opérationnelle d'activité	9,2%	8,4%		8,9%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	23 069	19 260	0	42 329

Deuxième niveau d'information sectoriel

Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité

AU 31 DÉCEMBRE 2024

Secteur opérationnel (M€)	France/UK	International	TOTAL
Zones géographiques			
France/UK	283,3	-	283,3
Italie	-	105,3	105,3
Zone Ibérique	-	127,6	127,6
Bénélux	-	24,0	24,0
TOTAL	283,3	257,0	540,3
Secteurs d'activité des clients			
Banque/Finance	144,3	67,9	212,2
Assurance et protection sociale	84,8	17,6	102,4
Administration	4,6	30,6	35,2
Services/Utilities/Santé	21,7	47,9	69,6
Industrie et transport	12,0	26,1	38,1
Télécom, médias et jeux	8,4	64,6	73,0
Commerce et distribution	7,4	2,3	9,7
TOTAL	283,3	257,0	540,3
Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires			
Biens/Services transférés progressivement	283,3	256,4	539,7
Biens/Services transférés à un moment donné	-	0,6	0,6
TOTAL	283,3	257,0	540,3

AU 31 DÉCEMBRE 2023

Secteur opérationnel (en M€)	France/UK	International	Total
Zones géographiques			
France/UK	280,5	-	280,5
Italie	-	108,9	108,9
Zone Ibérique	-	120,9	120,9
Bénélux	-	23,8	23,8
TOTAL	280,5	253,6	534,1
Secteurs d'activité des clients			
Banque/Finance	136,8	68,8	205,6
Assurance et protection sociale	89,4	18,1	107,5
Administration	2,9	28,5	31,4
Services/Utilities/Santé	24,1	46,0	70,1
Industrie et transport	10,6	19,0	29,6
Télécom, médias et jeux	9,5	68,2	77,7
Commerce et distribution	7,2	5,0	12,2
TOTAL	280,5	253,6	534,1
Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires			
Biens/Services transférés progressivement	280,5	252,9	533,4
Biens/Services transférés à un moment donné	-	0,7	0,7
TOTAL	280,5	253,6	534,1

NOTE 21 Information sur la gestion des risques financiers

Cette partie regroupe les informations obligatoires prévues par la norme IFRS 7.

Les principaux risques financiers du groupe sont constitués par les risques de crédit, de liquidité et de marché.

Risque de crédit

Les actifs financiers principaux concernés sont les créances clients ainsi que les placements de ces excédents de trésorerie.

Créances clients

Aubay possède exclusivement une clientèle constituée de grands comptes sur l'ensemble des zones où il opère. Son risque face au défaut de paiement de ces derniers est relativement faible quels que soient leurs secteurs d'activité. L'analyse du risque de crédit au regard des dispositions d'IFRS 9 n'a fait ressortir aucun impact significatif.

Au 31 décembre 2024, les 10 principaux clients de Aubay représentent 48 % de son chiffre d'affaires total.

En K€	31/12/2024	Créances non échues	Créances échues depuis		
			Moins de 6 mois	6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Clients et comptes rattachés ⁽¹⁾	121 023	94 406	20 307	248	6 062

(1) Hors effets à recevoir et factures à établir.

Risque sur actions

L'essentiel de la trésorerie de la Société est placé en Sicav de trésorerie monétaire, au risque par essence très faible. Les actions d'autocontrôle neutralisées au niveau des capitaux propres n'ont aucune incidence sur la rentabilité du groupe en cas de variation du cours.

Risque de liquidité

Les passifs financiers sont constitués pour l'essentiel de dettes financières ainsi que d'une partie des dettes opérationnelles.

Dettes financières non actualisées par échéance

La dette financière brute de Aubay au 31 décembre 2024 s'établit à 1,8 M€ et se décompose exclusivement en dettes bancaires. Ces emprunts sont amortissables annuellement sur une durée maximale de 5 ans.

En outre, Aubay a négocié au travers de ses principales filiales regroupées par zones géographiques des facilités de crédit avec des banques de premier ordre en accord avec les besoins du groupe et sous son contrôle.

Au 31 décembre 2024, il n'y a plus de covenants à respecter concernant les dettes bancaires.

Actifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créance	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres actifs financiers non courants	-	2 315	-	26	2 341
Créances clients et actifs sur contrats	-	150 519	-	-	150 519
Autres actifs financiers courants	-	40 265	-	-	40 265
V.M.P et disponibilités	-	-	-	113 731	113 731
TOTAL	-	193 099	-	113 757	306 856

Passifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Passifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres dettes financières à long terme	-	541	-	-	541
Autres dettes non courantes	-	1 106	-	-	1 106
Découverts bancaires	-	-	-	424	424
Autres dettes financières à court terme	-	803	-	-	803
Dettes fournisseurs	-	37 160	-	-	37 160
Autres dettes courantes et passifs sur contrats	-	130 736	-	-	132 372
TOTAL	-	170 346	-	424	170 770

Actifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créance	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres actifs financiers non courants	-	2 145	-	36	2 181
Créances clients et actifs sur contrats	-	156 846	-	-	156 846
Autres actifs financiers courants	-	41 139	-	-	41 139
V.M.P et disponibilités	-	-	-	94 896	94 896
TOTAL	-	200 130	0	94 896	295 062

Passifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2023

En K€	Passifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres dettes financières à long terme	-	1 078	-	-	1 078
Autres dettes non courantes	-	358	-	-	358
Découverts bancaires	-	-	-	29	29
Autres dettes financières à court terme	-	795	-	-	795
Dettes fournisseurs	-	36 913	-	-	36 913
Autres dettes courantes et passifs sur contrats	-	127 665	-	-	127 665
TOTAL	-	166 809	0	29	166 838

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt provient principalement des emprunts qui sont à taux variable à hauteur de 1,3 M€. La Société est donc théoriquement exposée d'une manière limitée à une hausse de taux d'intérêts. Par ailleurs, le groupe dispose de liquidités pour 113,3 M€ au 31 décembre 2024.

Risque de change

Aubay exerce l'essentiel de son activité à l'intérieur de la zone Euro et adopte une stratégie d'expansion dans cette zone économique précise ; le risque de change est limité et non significatif (Aubay UK).

NOTE 22 Transactions avec les parties liées

a) Rémunération des membres des organes de direction

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice N	Exercice N-1
TOTAL	3 224 351	3 854 746

b) Entreprises associées

Néant.

Capital potentiel : plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites

Plan d'options de souscriptions d'actions

Il n'existait plus au 31 décembre 2024 aucune option de souscription d'actions émise par la Société.

Actions gratuites

Usant de la délégation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale tenue en dates des 11 mai 2021 et 14 mai 2023, le Conseil d'administration a attribué des actions gratuites à différents salariés et mandataires sociaux du groupe.

Au 31 décembre 2024, les actions gratuites attribuées ou bien définitivement acquises sur 2024 étaient les suivantes :

ACTIONS GRATUITES

Attributions	Plan 26	Plan 27	Plan 28	Plan 29
	2022	2022	2022	2022
Date de l'Assemblée générale	11-mai-21	11-mai-21	11-mai-21	11-mai-21
Date du Conseil d'Administration	25-janv-22	25-janv-22	25-janv-22	25-janv-22
Nombre total maximal d'actions attribuées	18 000	18 000	8 000	8 500
Nombre de personnes concernées ⁽¹⁾	6	6	1	6
Mandataires sociaux Aubay SA ⁽²⁾	5	5	0	0
10 premiers salariés Aubay SA ⁽²⁾	1	1	0	2
Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer	25-janv-25 18 000	25-janv-24 18 000	25-janv-23 8 000	25-janv-24 8 500
Date de disposition des actions	25-janv.-25	25-janv.-24	25-janv.-24	25-janv.-25
Conditions d'acquisition	oui **	oui *	non	oui
Nombre total d'actions acquises à la clôture	0	0	0	0
Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition)	18 000	0	0	0

* Condition de présence sur 2 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 2 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

** Condition de présence sur 3 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 3 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

Attributions	Plan 30	Plan 31	Plan 32	Plan 33	Plan 34	Plan 35
	2023	2023	2023	2024	2024	2024
Date de l'Assemblée générale	11-mai-2021	11-mai-2021	11-mai-2021	16 mai 2023	16 mai 2023	16 mai 2023
Date du Conseil d'Administration	25-janv-2023	25-janv-2023	25-janv-2023	24 janvier 2024	24 janvier 2024	24 janvier 2024
Nombre total maximal d'actions attribuées	18 000	8 000	6 500	18 000	8 000	8 000
Nombre de personnes concernées ⁽¹⁾	6	1	6	6	1	6
<i>Mandataires sociaux Aubay SA ⁽¹⁾</i>	5	0	0	5	0	0
<i>10 premiers salariés Aubay SA ⁽¹⁾</i>	1	0	3	1	0	3
Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer	25-janv-2026	25-janv-2024	25-janv-2025	24 janvier 2027	24 janvier 2025	24 janvier 2026
	18 000	8 000	6 500	18 000	8 000	8 000
Date de disposition des actions	25-janv-2026	25-janv-2024	25-janv-2025	24 janvier 2027	24 janvier 2026	24 janvier 2027
Conditions d'acquisition	oui**	non	oui	oui**	non	oui
Nombre total d'actions acquises à la clôture	0	0	0	0	0	0
Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition)	18 000	8 000	6 500	18 000	8 000	8 000

(1) À la date d'attribution.

* Condition de présence sur 2 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 2 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

** Condition de présence sur 3 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 3 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

Le cumul des actions susceptibles d'être émises en exécution des attributions gratuites d'actions s'établit donc à 76 500, soit une dilution potentielle de 0,6 %.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

NOTE 23 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2024

Ce périmètre comprend la totalité des filiales du groupe.

Société	% d'intérêt	Méthode	Siège
France			
Aubay	Société mère		13, rue Louis Pasteur 92100 Boulogne Billancourt
Espagne/Portugal			
Aubay Spain	100 %	IG	Dr. Zamenhof, 36 Dupl., 2a pl. 28027 Madrid
Aubay Portugal	100 %	IG	Avenida da Republica 101, 3ºA 1050 - 190 Lisbonne
Belgique/Luxembourg			
Aubay Luxembourg	100 %	IG	38, rue Pafebruch L-8308 Capellen Luxembourg
Promotic Belgique	100 %	IG	Route de Louvain-La-Neuve, 4 boîte 32 B Belgrade
Italie			
Aubay Italy	100 %	IG	Via Giotto, 2 20121 Milan

Aubay UK, créé fin 2013, a été consolidé pour la première fois en 2015. Les chiffres étant mineurs, ils sont regroupés avec la maison mère dans la zone France.

NOTE 24 Événements postérieurs à la clôture

Cf. 5.5

6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée générale de la société AUBAY,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société AUBAY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Évaluation ultérieure des écarts d'acquisition (paragraphe « Écarts d'acquisition » du chapitre 6.2.1 Règles et méthodes comptables et note 8 Évolution des écarts d'acquisition du chapitre 6.3 Notes d'annexes correspondant à l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur comptable de 131 M€, au regard d'un total du bilan consolidé de 471 M€.</p> <p>Ils sont alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT correspondant aux zones géographiques dans lesquelles les entreprises acquises par le Groupe ont été intégrées et exercent leurs activités.</p> <p>A la clôture de chaque exercice et à chaque arrêté intermédiaire si un indice de perte de valeur est détecté, la Direction du Groupe s'assure que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables et les notes de l'annexe aux comptes consolidés, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs établies sur la base des paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables par la direction ; - le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie, unique pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT ; - le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés, unique pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT. <p>Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation ultérieure des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) de leur poids significatif dans les comptes consolidés du groupe (28% du total actif), (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés. 	<p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons analysé la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Société ainsi que du modèle d'évaluation de chaque UGT ou groupe d'UGT, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction du Groupe.</p> <p>Nous avons vérifié l'exhaustivité et le correct rattachement à chaque UGT ou groupe d'UGT des éléments composant la valeur comptable des actifs à tester.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - examiné la cohérence des projections de flux de trésorerie, par comparaison des prévisions d'activité et rentabilité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les réalisations passées et les estimations de la Direction dans le cadre du processus budgétaire ainsi que par confrontation des prévisions des exercices précédents avec les réalisations ; - comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes par zone géographique ; - comparé le taux d'actualisation retenu (WACC) avec des sources externes ainsi qu'avec nos bases de données internes par zone géographique, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière. <p>Enfin, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues et les avons comparées à nos propres simulations.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société AUBAY par l'Assemblée générale du 8 juin 2004 pour le cabinet Constantin Associés et du 14 mai 2009 pour le cabinet BCRH & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Constantin Associés était dans sa vingt-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet BCRH & Associés dans sa seizième année.

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.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 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.

Paris et Paris-La Défense, le 9 avril 2025

Les commissaires aux comptes

BCRH & Associés
(Membre de PKF ARSILON)
Paul GAUTEUR

Constantin Associés
Frédéric NEIGE

7

Comptes sociaux 2024

7.1 Rapport de gestion <small>RFA</small>	180	7.3 Événements postérieurs à la clôture <small>RFA</small>	188
7.1.1 Activité 2024	180	7.4 Tableau des cinq derniers exercices <small>RFA</small>	188
7.1.2 Compte de résultat	180	7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuel <small>RFA</small>	189
7.1.3 Compte de bilan	181	7.6 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées <small>RFA</small>	193
7.2 Annexes aux comptes sociaux <small>RFA</small>	182		
7.2.1 Événements significatifs de l'exercice	182		
7.2.2 Règles et méthodes comptables	182		
7.2.3 Examen des comptes	183		
7.2.4 État de l'actif immobilisé	185		
7.2.5 État des amortissements	186		
7.2.6 État des provisions	186		
7.2.7 État des échéances des créances à la clôture de l'exercice	186		
7.2.8 Éléments relevant de plusieurs postes du bilan et du compte de résultat	186		
7.2.9 Capital social	187		
7.2.10 Rémunérations des mandataires sociaux	187		
7.2.11 Engagements hors bilan	187		
7.2.12 Filiales et participations	187		

7.1. RAPPORT DE GESTION

7.1.1. Activité 2024

Le compte de résultat de Aubay SA

Le montant du chiffre d'affaires en 2024 s'établit à 280 081 K€ contre 274 777 K€ en 2023 soit une hausse de 1,9 %.

Le chiffre d'affaires est quasi exclusivement constitué par les activités de conseil et d'ingénierie réalisées par la Société

Compte tenu des charges d'exploitation s'élevant à un total de 259 147 K€, le résultat d'exploitation s'établit à 22 357 K€ contre 22 060 K€ en 2023.

Les produits financiers s'établissent à 16 126 K€ et prennent en compte les produits financiers de participations (dividendes et intérêts) pour 12,0 M€.

Les charges financières s'élèvent à 87 K€, constituées principalement des charges financières générées par les intérêts sur les créances des filiales, des pertes de change liées à la baisse de la livre sterling, et des moins-values sur titre. Le résultat financier ressort donc à + 16 039 K€ contre + 14 899 K€ un an plus tôt.

Le résultat courant s'élève à 38 396 K€ à comparer à 36 959 K€.

Le résultat exceptionnel s'établit à -2 347 K€ contre -1 368 K€ en 2023. La Société a constaté une charge de participation de 2 771 K€ ainsi qu'un impôt sur bénéfices de 1 495 K€.

Le résultat net de l'exercice s'élève à 31 783 K€ contre 31 705 K€ en 2023.

Ces comptes comprennent des dépenses non déductibles fiscalement visées par l'article 223 quater du Code général des impôts pour un montant de 252 K€ représentant des amortissements excédentaires.

Le bilan de Aubay SA

Le total du bilan s'élève à 262,2 M€.

Les principales variations bilancielles sont les suivantes :

Les capitaux propres s'élèvent à 182,7 M€ en hausse de 4,5 M€ après la prise en compte du résultat net de 31,7 M€ et de la distribution de dividendes plus l'annulation des rachats de titres d'auto-contrôle pour 27,1 M€. Les dettes financières s'établissent à 13 K€ pour une trésorerie disponible de 91,5 M€.

DÉCOMPOSITION DU SOLDE DES CRÉANCES CLIENTS ET DETTES FOURNISSEURS PAR DATE D'ÉCHÉANCE

En K€	Créances/Dettes échues depuis		
	<30 jours	>30 jours et <90 jours	>90 jours
Créances clients	5 732	1 001	-398
En % du poste clients	15,8 %	2,8 %	-1,1 %
Fournisseurs	5 655	659	511
En % du poste fournisseurs	34,5 %	4,1 %	3,1 %

7.1.2. Compte de résultat

En K€	Notes	2024	2023
Produits d'exploitation	7.2.3.1.1	281 504	275 785
Charges d'exploitation	7.2.3.1.2	259 147	253 725
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		22 357	22 060
Produits financiers		16 126	15 085
Charges financières		87	186
RÉSULTAT FINANCIER	7.2.3.1.3	16 039	14 899
Résultat courant avant impôts		38 396	36 959
Produits exceptionnels		328	160
Charges exceptionnelles		2 675	1 528
Résultat exceptionnel	7.2.3.1.4	(2 347)	(1 368)
Impôt sur les bénéfices	7.2.3.1.5	1 495	1 359
Participation des salariés		2 771	2 526
RÉSULTAT NET		31 783	31 705

7.1.3. Compte de bilan

Bilan actif (en K€)	Notes	2024	2023
Immobilisations incorporelles		51 259	51 294
Frais d'Établissement			
Concessions, brevets et droits similaires		107	142
Fonds commercial		51 152	51 152
Autres immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles		2 323	2 670
Constructions			
Installations techniques, matériels			
Autres immobilisations corporelles		2 307	2 670
Immobilisations en cours		16	
Immobilisations financières		54 526	57 055
Participations		53 340	53 340
Créances rattachées à des participations			
Actions propres			
Prêts		729	3 187
Autres immobilisations financières		457	528
Actif immobilisé	7.2.3.2.1.1	108 109	111 019
Créances	7.2.3.2.1.2	61 062	62 939
Clients et comptes rattachés		44 232	48 135
Créances sur état		8 055	6 887
Autres créances		8 775	7 917
Trésorerie		91 501	77 090
Valeurs mobilières de placement		28 815	42 002
Disponibilités		62 686	35 088
Actif circulant		152 563	140 029
Compte de régularisation		1 524	1 663
Charges constatées d'avance	7.2.3.2.1.3	1 524	1 663
TOTAL ACTIF		262 195	252 711

Bilan passif (en K€)	Note	2024	2023
Capitaux propres	7.2.3.2.2.1	182 722	178 236
Capital social		6 396	6 532
Primes d'émission		35 677	35 677
Réserve légale		701	701
Réserve réglementée			
Réport à nouveau		107 442	102 899
Résultat de l'exercice		31 783	31 705
Provisions réglementées		722	722
Provisions pour risques et charges	7.2.2.9	1 263	692
Provisions pour charges		1 011	185
Provisions pour risques		252	507
Dettes	7.2.3.2.2.2	71 232	67 202
Emprunts obligataires convertibles			
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit		13	19
Emprunts et dettes financières diverses			
Emprunts et dettes associés		2 113	899
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		17 861	16 872
Dettes fiscales et sociales		47 845	46 946
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		0	0
Autres dettes		3 400	2 465
Comptes de régularisation		6 978	6 581
Produits constatés d'avance		6 978	6 581
TOTAL PASSIF		262 195	252 711

7.2. ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

7.2.1. Événements significatifs de l'exercice

Cf. paragraphe 5.3

7.2.2. Règles et méthodes comptables

7.2.2.1. Principes comptables appliqués

Les comptes annuels de la Société ont été établis conformément aux dispositions de la législation et aux pratiques généralement admises en France et en conformité du règlement ANC n° 2014-03 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite, qui sont applicables aux exercices ouverts à la date de publication desdits règlements.

Les conventions comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence et conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

7.2.2.2. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition y compris les fonds de commerciaux.

En application des dispositions de l'article 214-3 du PCG, la Société a estimé que les fonds de commerce n'ont pas une durée de vie limitée.

À ce titre, ils ne sont pas amortis. Ils font l'objet de tests de valeur au minimum une fois par an, à la clôture de l'exercice. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur actuelle de l'ensemble des fonds de commerce à leur valeur nette comptable.

La valeur actuelle de l'ensemble des fonds de commerce de la société Aubay France correspond à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF). Son évaluation est effectuée sur la base :

- de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables ;
- d'un taux de croissance à l'infini qui a été fixé à 2,5 % au 31 décembre 2024, sur la base de l'analyse de l'expérience passée et du potentiel de développement futur ;
- d'un taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie projetés de 9,8 % au 31 décembre 2024. Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers. Toutefois, il est considéré que la valeur actuelle des fonds de commerce ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de la France, sauf circonstance particulière.

Concernant les amortissements des autres immobilisations incorporelles, ils sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Licences et logiciels	1 à 3 ans
-----------------------	-----------

7.2.2.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Agencements/Installations	5 à 10 ans
Matériel informatique	3 ans
Mobilier et matériel de bureau	3 à 10 ans

7.2.2.4. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition.

Le prix d'acquisition des titres tient compte du prix payé lors de l'acquisition mais aussi des éventuels compléments de prix variables définis dans les protocoles d'acquisition. Ces compléments de prix sont inscrits en dettes sur immobilisations. Les titres de participation sont soumis à un test de valeur annuel, à la clôture de l'exercice.

Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur de la Société à la valeur nette comptable des titres de participation. La valeur de la Société correspond à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF) ajustée du montant de l'endettement net de la filiale considérée. L'évaluation de la valeur d'utilité est effectuée sur la base :

- de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables ;
- d'un taux de croissance à l'infini qui a été fixé à 2,5 % au 31 décembre 2024, sur la base de l'analyse de l'expérience passée et du potentiel de développement futur ;
- d'un taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie projetés de 9,8 % au 31 décembre 2024. Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers. Toutefois, il est considéré que la valorisation de la Société ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de la dernière année de la participation, sauf circonstance particulière.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et la valeur de la Société ainsi déterminée est comptabilisé en priorité en provision pour dépréciation des titres de participation.

7.2.2.5. Créances

- 1) les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une provision pour dépréciation pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu ;
- 2) les créances impayées à l'échéance sont dépréciées dans les comptes sociaux selon la règle suivante :
 - créances échues depuis plus de 90 jours : 50 %,
 - créances échues depuis plus de 180 jours : 100 %.

En cas de dépassement des échéances, la Direction financière peut décider de ne pas constater de provision, si elle obtient des informations ou des éléments permettant de s'assurer du recouvrement futur des créances concernées.

En outre, les grands comptes présentant des délais de règlement longs du fait des procédures administratives qui leur sont propres, sont exclus du solde des créances échues sauf s'il existe un litige connu.

7.2.2.6. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure au cours de la date de clôture de l'exercice.

Situation de l'autodétention au 31 décembre 2024

Titres affectés au contrat de liquidité	4 675
Titres affectés à l'annulation	
Titres affectés de couverture SO/AGA/Croissance externe	
TOTAL	4 675

7.2.2.7. Opérations en devises

Si de telles opérations ont lieu, les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devise figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devise à ce

7.2.3. Examen des comptes

7.2.3.1. Notes explicatives sur le compte de résultat

7.2.3.1.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires est principalement constitué des prestations d'assistance facturées aux filiales et des prestations effectuées pour le compte de clients. Les résultats sur les contrats au forfait s'échelonnent sur plusieurs exercices sont constatés selon la méthode à l'avancement.

Par ailleurs, si le coût de revient prévisionnel d'un contrat s'avère supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une provision pour perte à terminaison est constatée lors de la clôture des comptes.

Le chiffre d'affaires se répartit de la façon suivante :

<i>En K€</i>	
Assistance filiale	101
Prestations et ventes de marchandises	279 980
TOTAL	280 081

Les autres produits s'établissent à 1 423 K€ et concernent principalement des remboursements de sécurité sociale, prévoyance, de formation, d'aide à l'embauche de personnes handicapées et d'avantages en nature pour 826 K€, de reprise de provision pour risque pour 43 K€.

dernier cours est portée au bilan au poste « écarts de conversion ». Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risque de change.

Toutes les opérations principales ayant été réalisées dans la zone Euros (à l'exception du UK), il n'a pas été constaté d'écarts de conversion significatifs.

7.2.2.8. Recherche et développement

Les frais de recherche et de développement des applications et des produits sont comptabilisés en charge au cours de l'exercice où ils sont encourus sauf lorsqu'ils remplissent un certain nombre de critères :

- le projet est clairement identifié et les coûts correspondants peuvent être évalués de façon fiable ;
- la faisabilité du projet est démontrée ;
- il existe un marché pour ces applications ou produits ;
- des avantages économiques futurs bénéficieront au groupe.

Si ces critères sont remplis, les frais de recherche et développement sont alors comptabilisés en immobilisations incorporelles.

7.2.2.9. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées en conformité avec les dispositions du Comité de la réglementation comptable sur les passifs (CRC N° 2000-06) applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002.

Ce règlement définit un passif comme un élément du patrimoine ayant une valeur négative pour l'entreprise, c'est-à-dire une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Les provisions constituées au 31 décembre 2024 concernent :

- litiges prud'homaux : 252 K€ ;
- provision Attribution actions gratuites : 853 K€ ;
- provision engagements de retraite : 158 K€.

7.2.3.1.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 259 147 K€ qui se ventilent de la manière suivante :

- charges de personnel 187 634 K€
- achats de marchandises 14 K€
- autres achats et charges externes 64 814 K€
- impôts et taxes 4 773 K€
- dotations aux amortissements et provisions 1 210 K€
- autres charges d'exploitation 700 K€

Effectifs 31/12	2024	2023
Productifs	2 637	2 680
Administratifs et Commerciaux	256	252
TOTAL	2 893	2 932

Les effectifs productifs comprennent le personnel sous-traitant.

7.2.3.1.3. Résultat financier

Les produits financiers correspondent principalement aux produits de cession des valeurs mobilières de placement 2 435 K€, aux intérêts sur les comptes de placement 1 271 K€, aux intérêts sur les comptes courants du groupe 212 K€, différence de change 30 K€. Par ailleurs, des dividendes ont été reçus pour un montant de 12 035 K€.

Les charges financières se composent principalement des intérêts financiers sur comptes courants du Groupe pour 19 K€, des pertes de change 26 K€.

7.2.3.1.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est principalement composé :

- 822 K€ d'indemnités transactionnelles et de départ en retraite, de l'amortissement exceptionnel des agencements suite à la resitution de la rue de Silly pour 61 K€, de provision liée aux actions gratuites et d'acquisition d'actions gratuites pour 1 642 K€.

7.2.3.1.5. Impôt sur les bénéfices

Aubay a comptabilisé un crédit impôt recherche de 3 930 K€ au titre de 2024.

Le montant de l'impôt sur les sociétés au taux de 25 % est de 5 425 K€, se décomposant en impôt sur le résultat courant pour 5 864 K€ et en impôt sur le résultat exceptionnel pour - 439 K€.

7.2.3.2. Notes explicatives sur le Bilan

7.2.3.2.1. Bilan actif

7.2.3.2.1.1. Actif immobilisé

L'actif immobilisé d'un montant brut de 115 384 K€ est constitué pour l'essentiel par les participations financières pour un montant de 53 340 K€ et de 51 152 K€ de fonds commercial issus des différentes fusions réalisées.

Le poste « fonds de commerce » se décompose pour l'essentiel en :

- transmission universelle du patrimoine des sociétés GPP et Aubay Projipe respectivement au 1^{er} septembre et 1^{er} octobre 2007 pour 25 846 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société AIP (ex Kedros) au 31 décembre 2006 pour 1 263 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société AIM au 31 janvier 2008 pour 3 361 K€ ;
- acquisition par la société Aubay Projipe d'un fonds de commerce à Nantes pour 740 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société Adex au 31 décembre 2011 et de la société Adex Ingéniering au 31 décembre 2013 pour 2 404 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine du groupe Aedian au 31 décembre 2015 pour 8 980 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société Quantic au 1^{er} avril 2020 pour 7 072 k€.

Le montant des participations correspond au prix payé à leur date d'acquisition et des compléments de prix le cas échéant.

7.2.3.2.1.2. Créances

Le poste créances est composé principalement par des créances clients pour 44 232 K€, des créances sur État pour 8 055 K€, et des autres créances pour 8 775 K€ qui sont principalement des avances en compte courant vers les filiales du groupe, et des remboursements de la sécurité sociale à recevoir.

Pour l'état des échéances des créances à la clôture de l'exercice, voir le tableau page 160 de l'annexe.

7.2.3.2.1.3. Charges constatées d'avance

Cette rubrique ne contient que des charges ordinaires liées à l'exploitation normale de l'entreprise.

7.2.3.2.2. Bilan Passif

7.2.3.2.2.1. Capitaux propres

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En K€	Total	Capital	Prime d'émission	Réserve légale/PVLT	Report à nouveau	Résultat	Prov. Réglem.
31/12/2023	178 236	6 532	35 677	701	102 899	31 705	722
Affectation résultat					31 705	(31 705)	
Résultat de l'exercice	31 783					31 783	
Opérations sur le capital et distribution de dividendes	(27 297)	(136)			(27 162)		
Provisions réglementées							
31/12/2024	182 722	6 396	35 677	701	107 442	31 783	722

7.2.3.2.2.2. Dettes

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

En K€	Montant brut	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Établissements de crédit	13	13	-	-
Dettes financières diverses	-	-	-	-
Fournisseurs	17 861	17 861	-	-
Dettes fiscales et sociales	47 845	47 845	-	-
Dettes associés	2 113	2 113	-	-
Dettes sur immobilisations	-	-	-	-
Autres dettes	3 400	3 400	-	-
Produits constatés d'avance	6 978	6 978	-	-
TOTAL	78 210	78 210		

Ventilation des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit par nature de taux

En K€	31/12/2024
Taux fixe	-
Taux variable	-
TOTAL	-

Charges à payer et produits à recevoir inclus dans les postes du bilan :

Produits à recevoir : 8 343 K€

- créances clients et comptes rattachés 7 813 K€
- Fournisseurs, RRR à Obtenir et Av. non reçus 84 K€
- état, produits à recevoir 0 K€
- autres créances 283 K€
- intérêts courus à recevoir 163 K€

Charges à payer : 30 201 K€

- emprunt, intérêts courus 13 K€
- dettes financières diverses 0 K€
- fournisseurs et comptes rattachés 1 480 K€
- clients et comptes rattachés 3 161 K€
- dettes, provision pour congés payés 9 453 K€
- frais de personnel, charges 4 387 K€
- frais de personnel, participation 2 772 K€
- charges sociales à payer 6 525 K€
- impôts et taxes à payer 2 270 K€
- autres dettes, divers 27 K€
- provision prêts 113 K€

7.2.3.2.2.3. Dettes représentées par des effets de commerce

Néant.

7.2.3.2.2.4. Produits constatés d'avance

Cette rubrique ne contient que des produits ordinaires liés à l'exploitation normale de l'entreprise.

7.2.4. État de l'actif immobilisé

Les mouvements de l'exercice sont les suivants :

En K€	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créances, apports et augmentations par virements de poste à poste	Diminutions par cessions à des tiers ou mises hors service	Valeur brute à la fin de l'exercice
Valeurs brutes				
Immobilisations incorporelles	52 264	63		52 327
Immobilisations corporelles	8 297	573	451	8 419
Immobilisations financières	57 182	17	2 560	54 639
TOTAL	117 743	653	3 011	115 385
Amortissements et provisions				
Immobilisations incorporelles	971	96		1 067
Immobilisations corporelles	5 627	919	451	6 095
Immobilisations financières	128	-	15	113
TOTAL	6 726	1 015	466	7 275

7.2.5. État des amortissements

En K€	Amortissements début d'exercice	Apports	Augmentations dotation linéaire	Diminutions	Amortissements fin d'exercice
Immobilisations incorporelles	971	-	96	-	1 067
TOTAL	971	-	96	-	1 067
Immobilisations corporelles					
Constructions	-	-	-	-	-
Installations techniques, matériels	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	5 627	-	919	451	6 095
TOTAL	5 627	-	919	451	6 095

7.2.6. État des provisions

En K€	Provisions début d'exercice	Apports/Virements de poste à poste	Augmentations dotation linéaire	Diminutions	Provisions fin d'exercice
Immobilisations financières					
Participations	-	-	-	-	-
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Actions propres	0	-	-	0	-
Autres immobilisations financières	128	-	-	15	113
TOTAL	128		-	15	113
Actif circulant					
Créances clients	35	-	-	-	35
Autres créances	0	-	-	-	0
Valeurs mobilières de placement	23	-	-	23	0
TOTAL	58		-	23	35

7.2.7. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

En K€	Montant net	À 1 an au plus	À plus d'un an
Autres immobilisations financières	457	10	447
Clients et comptes rattachés	44 236	44 236	-
Créances sur l'État	8 055	8 055	-
Comptes courants actif	8 405	8 405	-
Autres créances	370	370	-
Charges constatées d'avance	1 524	1 524	-
TOTAL	63 047	62 00	447

7.2.8. Éléments relevant de plusieurs postes du bilan et du compte de résultat

Postes du Bilan (en K€)	Montant concernant les entreprises liées
Participations	53 340
Créances rattachées à des participations	8 405
Créances clients et comptes rattachés	110
Provisions sur participations	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(172)
Prêt	2 113
Dettes liées à des participations	(2 113)
Autres dettes	-
Charges constatées d'avance	-
Produits constatés d'avance	-
Produits de participations	-

Postes du Compte de résultat (en K€)	Montant concernant les entreprises liées
Ventes de services	508
Achats de services	(1 169)
Dividendes reçus	12 005
Intérêts facturés (produits)	218
Intérêts facturés (charges)	(19)
Autres produits exceptionnels	-
Abandon de créance exceptionnel	-

7.2.9. Capital social

Cf. paragraphe 8.1.1

7.2.10. Rémunérations des mandataires sociaux

Cf. paragraphe 2.6.1

7.2.11. Engagements hors bilan

Retraite

Aucune provision n'a été constituée en matière de pension et de retraite dans les comptes annuels de Aubay au titre des engagements vis-à-vis des salariés Aubay. En revanche, suite à l'intégration de la filiale Aedian au 31 décembre 2015, une provision pour engagement de retraite est constatée dans les comptes Aubay (reprise d'un passif existant à la date de fusion) et s'élève à 158 K€ au 31 décembre 2024. L'estimation des engagements de retraite dus aux salariés s'élève au 31 décembre 2024 à 4 568 K€ contre 4 354 K€ à fin 2023.

L'engagement a été évalué par la Société conformément à la recommandation 2003-R.01 du CNCC relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires (ce texte étant la transposition au droit comptable français de la norme IAS 19 sur les avantages versés au personnel) suivant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. La décision de l'IFRS IC de mai 2021, clarifiant la façon dont sont calculés et comptabilisés les engagements relatifs à certains régimes à prestations définies comportant une obligation de présence au moment du départ en retraite et un plafonnement des droits à partir d'un certain nombre d'années d'ancienneté, est sans impact sur l'évaluation des engagements de retraite de la société Aubay.

Ces calculs retiennent comme principales hypothèses une date de retraite fixée à 67 ans et un départ volontaire à l'initiative du salarié.

Les calculs intègrent également :

- un taux d'actualisation financière de 3,38 % (taux iBoxx Corporates AA 10+) ;
- un taux moyen d'augmentation des salaires fixé à 2 %.

Évaluation du rachat des intérêts minoritaires des filiales

Il n'y a plus aucun engagement de rachat de titres consenti par Aubay SA envers des minoritaires.

Cautions, avals et garanties donnés

En K€	2024	2023
Cautions de contre-garanties sur marchés		
Engagements véhicules et copieurs	1 584	1 939
Nantissements hypothèques et sûretés réelles		
Avals, cautions et garanties données	3 200	2 200
Autres engagements donnés		
TOTAL	3 784	4 139

Il n'existe pas, à la connaissance de la Direction de la Société, d'autre engagement hors bilan significatif susceptible de modifier les comptes présentés.

7.2.12. Filiales et participations

Filiales (en milliers d'euros)

Sociétés	Capital	Capitaux propres avant affectation	Quote-part (en %)	Valeur nette comptable	Prêts et avances consentis	Montant des cautions et avals	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
Aubay Luxembourg (L)	850	4 520	100%	13 566	(976)	-	20 200	1 241	1 000
Aubay Spain(E)	8 296	15 154	100%	20 564	-	3 200	53 706	1 865	1 500
Aubay Italia (I)	5 000	56 961	100%	12 973	6 543	-	105 327	3 071	-
Aubay Promotic Belgique (B)	100	933	100%	2 715	(348)	-	4 287	91	100
Aubay Portugal (P)	2 800	3 360	100%	2 800	1 861	-	75 141	9 775	8 819
Aubay UK (GB)	1	1 005	100%	1	790	-	3 801	379	585

LISTE DES SUCCURSALES DU GROUPE

Belgique	Adresse
Succursale de Aubay (Luxembourg) S.A	Boulevard Paepsem, Paepsemiaan 11/B B 1070 Bruxelles

Renseignements globaux

En K€	Filiales françaises	Filiales étrangères
Valeur d'inventaire des titres	722	52 618
Prêts et avances consentis	-	6 290
Cautions et avals donnés	-	3 200
Dividendes encaissés	-	-

7.3. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

7.4. TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2020	2021	2022	2023	2024
Capital social (en €)	6 604 148,00	6 610 898,00	6 634 398,00	6 532 223,00	6 396 428
Nombre d'actions ordinaires existantes	13 208 296	13 221 796	13 268 796	13 064 446	12 792 856
Nombre d'actions à dividendes prioritaires existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer :	-	-	-	-	-
• par conversion de bons de souscription d'actions	-	-	-	-	-
• par exercice d'options de souscription (ou acquisition d'actions gratuites)	52 500	74 500	80 000	73 750	76 350
Chiffre d'affaires hors taxes	210 785 941	233 216 992	257 615 638	274 776 628	280 081 178
Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions	20 605 296	26 056 148	32 623 574	37 404 996	37 597 837
Impôts sur les bénéfices	1 340 389	1 982 566	1 599 950	1 359 391	1 494 667
Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions	16 839 214	21 689 770	27 692 873	31 704 816	31 783 214
Montant des résultats distribués	7 914 496	8 850 508	16 702 007	15 900 885	-
Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions	1,560	1,971	2,459	2,863	2,939
Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions	1,275	1,640	2,087	2,427	2,484
Dividende attribué à chaque action	0,66	1,10	1,20	1,20	1,30
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 176	2 266	2 367	2 405	2 351
Montant de la masse salariale de l'exercice (en €)	104 939 152	113 369 749	123 040 368	129 064 748	129 137 769
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en €)	46 587 197	51 128 220	55 381 471	57 781 922	58 496 585

7.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUEL

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de la société AUBAY,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société AUBAY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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 raisons 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 fonds commerciaux (paragraphe 7.2.2 Immobilisations incorporelles du chapitre 7.2.2 Règles et méthodes comptables et note 7.2.3.2.1 Actif immobilisé de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2024, les fonds commerciaux sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 51 M€, au regard d'un total du bilan de 262 M€. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>A la clôture de chaque exercice, la Direction de la Société s'assure que la valeur comptable de ces fonds commerciaux et des groupes d'actifs rattachés n'est pas supérieure à leur valeur actuelle, déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF), et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs établies sur la base des paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables par la direction ; - le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie ; - le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés. <p>Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur actuelle de ces fonds commerciaux et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des fonds commerciaux comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) de leur poids significatif dans les comptes annuels de la société (20% du total actif), (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur actuelle, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés. 	<p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons analysé la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Société ainsi que du modèle d'évaluation de l'ensemble de ces fonds commerciaux, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction de la Société.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - examiné la cohérence des projections de flux de trésorerie, par comparaison des prévisions d'activité et rentabilité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les réalisations passées et les estimations de la Direction dans le cadre du processus budgétaire ainsi que par confrontation des prévisions des exercices précédents avec les réalisations ; - comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes ; - comparé le taux d'actualisation retenu (WACC) avec des sources externes ainsi qu'avec nos bases de données internes, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière. <p>Enfin, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues et les avons comparés à nos propres simulations.</p>

Évaluation des titres de participation (paragraphe 7.2.2.4 Immobilisations financières du chapitre 7.2.2 Règles et méthodes comptables et note 7.2.12 Filiales et participations de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 53 M€, au regard d'un total du bilan de 262 M€.</p> <p>Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>A la clôture de chaque exercice, la Direction de la Société s'assure que la valeur comptable des titres de participation de chaque filiale n'est pas supérieure à la valeur de la Société, celle-ci correspondant, après déduction de l'endettement net financier, à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF), et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs établies sur la base des paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables par la direction ; - le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie, unique pour l'intégralité des filiales ; - le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés, unique pour l'intégralité des filiales. <p>Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité de ces titres de participation et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) de leur poids significatif dans les comptes annuels de la société (20% du total actif), (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés. 	<p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons effectué un examen critique de la méthodologie appliquée par la Société pour la valorisation des titres de participation de chaque filiale, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction de la Société.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - examiné la cohérence des projections de flux de trésorerie, par comparaison des prévisions d'activité et rentabilité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les réalisations passées et les estimations de la Direction dans le cadre du processus budgétaire ainsi que par confrontation des prévisions des exercices précédents avec les réalisations ; - comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes par filiale et zone géographique ; - comparé le taux d'actualisation retenu (WACC) avec des sources externes ainsi qu'avec nos bases de données internes par filiale et zone géographique, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière ; - vérifié que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement net financier de la filiale considérée. <p>Enfin, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues et les avons comparées à nos propres simulations.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen,

à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société AUBAY par l'Assemblée générale du 8 juin 2004 pour le cabinet Constantin Associés et du 14 mai 2009 pour le cabinet BCRH & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Constantin Associés était dans sa vingt-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet BCRH & Associés dans sa seizième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 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.

Paris et Paris-La Défense, le 9 avril 2025

Les commissaires aux comptes

BCRH & Associés
(Membre de PKF ARSILON)
/DSS2/
Paul GAUTEUR

Constantin Associés
/DSS1/
Frédéric NEIGE

7.6. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée générale de la société AUBAY,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Paris-La Défense, le 9 avril 2025

Les commissaires aux comptes

BCRH & Associés
(Membre de PKF ARSILON)
/DSS2/
Paul GAUTEUR

Constantin Associés
/DSS1/
Frédéric NEIGE

8

Actionnariat et capital

8.1 Renseignements sur le capital RFA	196	8.6 Autorisations financières au Conseil d'administration au 31 décembre 2024	204
8.1.1. Capital social	196	8.7 Modalités particulières de participation à l'Assemblée générale	204
8.2 Évolution de l'action Aubay en 2024 RFA	196	8.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA	204
8.3 Actionnariat RFA	197	8.9 Participation/intéressement du personnel	205
8.3.1. Répartition du capital et droits de vote au cours des trois dernières années à la connaissance de la Société	197	8.10 Dividendes RFA	205
8.3.2. Personnes physiques et morales détenant une part significative du capital de la Société au 31 décembre 2024 et à la connaissance de la Société	198	8.10.1. Acompte sur dividende et proposition de dividende définitif 2024	205
8.3.3. Opérations réalisées sur le titre Aubay par les Dirigeants	198	8.11 Nantissements & garanties sur titres et actifs	205
8.4 Franchissements de seuils RFA	198	8.12 Intérêts des dirigeants dans les filiales de Aubay, chez un client ou fournisseur significatif	205
8.5 Programme de rachat	199		
8.5.1. Rachat par la Société de ses propres actions RFA	199		
8.5.2. Nouveau programme, descriptif	201		
8.5.3. Capital potentiel : plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites	202		

8.1. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.1.1. Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 6 396 427,50 €, divisé en 12 792 855 actions de 0,50 € de nominal chacune, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Date	Opération	Nombre d'actions créées	Nominal	Prime ⁽¹⁾	Nominal cumulé	Nombre d'actions Cumulé
10/05/2022	Émission de 47 000 actions dans le cadre du plan d'attributions d'actions gratuites	47 000	23 500,00 €	0,00 €	6 634 398,00 €	13 268 796
16/05/2023	Emission de 35 500 actions dans le cadre d'attributions d'actions gratuites	35 500	17 750,00 €	0,00 €	6 652 148,00 €	13 304 296
28/12/2023	Réduction de capital par annulation d'actions	-239 850	- 119 925,00 €	0,00 €	6 532 223,00 €	13 064 446
27/12/2024	Réduction de capital par annulation d'actions	-271 591	-135 795,50 €	0,00 €	6 396 427,50 €	12 792 855

(1) Avant imputation, le cas échéant, des frais d'émission.

8.2. ÉVOLUTION DE L'ACTION AUBAY EN 2024

Price evolution CONTINU NON SRD - CAC ALL-TRADABLE Index



Source : Euronext

Capitalisation boursière au 31/12/2024	587,9 M€
Dernier cours	45,00 €
Cours + haut	47,35 €
Cours + bas	33,90 €
Cours moyen pondéré	41,49 €
Nombre de transactions	98 034
Nombre de titres échangés	4 299 137 titres
Capitaux échangés	178 379 791 €
Variation année 2024	+ 8,04 %

Source Gilbert Dupont

Performances indices 2024	
CAC 40	-2,15 %
CAC MID&SMALL	- 5,93 %

8.3. ACTIONNARIAT

8.3.1. Répartition du capital et droits de vote au cours des trois dernières années à la connaissance de la Société

L'actionnariat était, à la connaissance de la Société, réparti comme suit :

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

Actionnariat	Nombre actions	% capital	% droits de vote	% droits de vote exerçables
Philippe Rabasse	1 851 363	14,47	19,25	19,25
Christophe Andrieux	988 501	7,73	10,26	10,26
Philippe Cornette	499 771	3,91	5,17	5,17
Christian Aubert	496 659	3,88	5,16	5,16
Famille Stéphanie Aubert Thomas	451 060	3,53	4,68	4,68
Famille Vanessa Aubert	431 060	3,37	4,48	4,48
Famille Vincent Gauthier	328 925	2,57	3,14	3,14
Christian Meunier	261 862	2,05	2,70	2,70
Famille Paolo Riccardi	251 926	1,97	2,47	2,47
Titres d'autodétention	4 675	0,04	-	-
Public	7 227 053	56,49	42,69	42,69
Total	12 792 855	100,00	100,00	100,00

Sont agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2023

Actionnariat	Nombre actions	% capital	% droits de vote	% droits de vote exerçables
Philippe Rabasse	1 941 363	14,86	19,96	19,96
Christophe Andrieux	987 376	7,56	10,10	10,10
Christian Aubert	496 659	3,80	5,05	5,05
Philippe Cornette	498 646	3,82	5,08	5,08
Famille Stéphanie Aubert Thomas	451 060	3,45	4,63	4,63
Famille Vanessa Aubert	431 060	3,30	4,43	4,43
Didier Lalanne	375 760	2,88	3,65	3,65
Famille Vincent Gauthier	331 925	2,54	3,24	3,24
Christian Meunier	260 737	2,00	2,63	2,63
Famille Paolo Riccardi	250 801	1,92	2,40	2,40
Titres d'autodétention	5 776	0,04	-	-
Public	7 033 28	53,84	38,83	38,83
TOTAL	13 064 446	100,00	100,00	100,00

Sont agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2022

Actionnariat	Nombre actions	% capital	% droits de vote	% droits de vote exerçables
Philippe Rabasse	1 941 363	14,63	19,76	19,76
Christophe Andrieux	984 376	7,42	9,99	9,99
Christian Aubert	496 659	3,74	5,00	5,00
Philippe Cornette	495 646	3,74	5,01	5,01
Famille Stéphanie Aubert Thomas	451 060	3,40	4,58	4,58
Famille Vanessa Aubert	431 060	3,25	4,39	4,39
Didier Lalanne	374 885	2,83	3,60	3,60
Famille Vincent Gauthier	328 925	2,48	3,32	3,32
Christian Meunier	260 132	1,96	2,62	2,62
Famille Paolo Riccardi	247 801	1,87	2,36	2,36
Titres d'autodétention	14 392	0,11	-	-
Public	7 242 497	54,58	39,37	39,37
TOTAL	13 268 796	100,00	100,00	100,00

Sont agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2024 aucune action de concert.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote à l'exception de Amiral Gestion, suivant la déclaration de franchissement de seuil visée au 8.4 ci-dessous.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires nécessitant une déclaration conformément aux termes de la loi « Dutreil ».

Il n'existe à l'heure actuelle pas d'action de préférence, et il n'est pas prévu, aujourd'hui, d'en mettre en place.

De fait, la dispersion des actions entre un nombre important d'actionnaires dirigeants de la Société, et l'absence d'action de concert, écartent l'hypothèse selon laquelle celle-ci serait « contrôlée ».

La Société n'a connaissance d'aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner une prise de contrôle.

À la date de dépôt du présent document auprès de l'AMF, aucune modification significative du présent paragraphe n'avait été portée à la connaissance de la Société.

8.3.2. Personnes physiques et morales détenant une part significative du capital de la Société au 31 décembre 2024 et à la connaissance de la Société

Le capital social de la Société était principalement détenu au 31 décembre 2024 par M. Philippe Rabasse (14,47 %), M. Christophe Andrieux (7,73 %) et la société de gestion Amiral Gestion (103 rue de Grenelle Paris 7^e) agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et qui détenait au 24 janvier 2025, 970 928 actions représentant 7,59 % du capital et 5,05 % des droits de vote.

8.3.3. Opérations réalisées sur le titre Aubay par les Dirigeants

Les mouvements suivants ont été portés à la connaissance de l'AMF et du public au cours de l'exercice 2024 :

2024

Date	Nom du Dirigeant	Fonction	Nature des titres concernés	Nombre de titres achetés	Montant	Nombre de titres vendus	Montant	Commentaire
31-janv-24	David Fuks	DGD	Actions de capital	0		500	21 000 €	
22-févr-24	Vincent Gauthier	DGD	Actions de capital	1 125	45 562 €			Acquisition d'actions gratuites
22-févr-24	Philippe Cornette	DGD	Actions de capital	1 125	45 562 €			Acquisition d'actions gratuites
22-févr-24	Christophe Andrieux	DGD	Actions de capital	1 125	45 562 €			Acquisition d'actions gratuites
22-févr-24	David Fuks	DGD	Actions de capital	1 125	45 562 €			Acquisition d'actions gratuites
27-juin-24	Philippe Rabasse	DG	Actions de capital			90 000	3 532 500 €	Donation
25-juil-24	David Fuks	DGD	Actions de capital			500	18 575 €	
20-sept-24	David Fuks	DGD	Actions de capital			500	21 500 €	
04-nov-24	David Fuks	DGD	Actions de capital			500	23 275 €	
10-déc-24	Vincent Gauthier	DGD	Actions de capital			4 125	184 697 €	
16-déc-24	David Fuks	DGD	Actions de capital			330	14 644 €	

8.4. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Par un courrier daté du 5 décembre 2024, la société Amiral Gestion, dont le siège est au 103 rue de Grenelle à Paris 7^e, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse en date du 27 juillet 2024 le seuil des 5 % des droits de vote chez AUBAY et détenir à cette date 986 524 actions représentant 7,55 % du capital social et 5,03 % des droits de vote.

8.5. PROGRAMME DE RACHAT

8.5.1. Rachat par la Société de ses propres actions

Programme en cours

L'Assemblée générale mixte du 14 mai 2024 connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et de la réglementation européenne issue du règlement européen (UE) n° 596/2017 du 16 avril 2014, à acheter les actions de la Société. Les caractéristiques synthétiques de ce programme sont les suivantes.

Objectifs :

- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Aubay au travers d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- annuler des actions ;
- respecter dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les obligations de délivrance d'actions contractées à l'occasion :
 - des programmes d'options d'achat d'actions de la Société aux salariés ou mandataires sociaux du groupe,
 - de l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe,
 - de la conversion de titres de créance donnant accès au capital ;
- remettre des actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les achats d'actions de la Société peuvent porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée générale), étant précisé que :

- le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ;
- lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- prix maximum d'achat : 100 €,
- modalités de financement : financement des rachats d'actions au moyen de sa trésorerie ou par endettement,
- calendrier de l'opération : à compter de l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2024 pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 14 novembre 2025.

Annulations d'actions intervenues en 2024

Le Conseil d'administration réuni le 27 décembre 2024 a décidé, conformément à l'autorisation qui lui avait été donnée par l'assemblée générale du 14 mai 2024 au terme de sa 26^e résolution, de procéder à l'annulation de 271 591 actions et de réduire le capital social en conséquence. Le capital social a été ramené à 6 396 427,50 € divisé en 12 792 855 actions de 0,5 € de nominal chacune.

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2024 :

	Nombre d'actions rachetées	Prix moyen pondéré	Nombre d'actions remises/annulées	Prix moyen pondéré
Contrat de liquidité	139 000	41,30 €	140 101	41,25 €
Hors contrat de liquidité				
<i>Couverture d'engagements de livraison de titres</i>	23 250	41,47 €	23 250	0 €
<i>Annulation</i>	271 591	43,12 €	271 591	0 €
<i>Sous-total</i>	294 841	42,99 €	294 841	0 €
TOTAL GÉNÉRAL	433 841	42,45 €	434 942	13,29 €*

* Intègre donc un coût nul pour les actions annulées ou transférées pour remise d'actions gratuites

SITUATION DE L'AUTODÉTENTION AU 31 DÉCEMBRE 2024

Titres affectés au contrat de liquidité	4 675
Titres affectés à l'annulation	-
Titres affectés de couverture SO/AGA/croissance externe	-
TOTAL	4 675

8.5.2. Nouveau programme, descriptif

Un nouveau programme de rachat sera présenté à l'Assemblée générale du 6 mai 2025. Ce programme prévoit la possibilité pour la Société de procéder à des rachats de ses propres actions dans les conditions suivantes :

Objectifs :

- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Aubay au travers d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- annuler des actions, (sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale du 6 mai 2025 de la résolution n° 20 à caractère extraordinaire relative à l'annulation d'actions) ;
- respecter dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les obligations de délivrance d'actions contractées à l'occasion :
 - des programmes d'options d'achat d'actions de la Société aux salariés ou mandataires sociaux du groupe,
 - de l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe,
 - de la conversion de titres de créance donnant accès au capital.
- remettre des actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % (soit 1 279 285 actions) des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée générale), étant précisé que :

- le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et ;
- lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Prix maximum d'achat : 100 € (soit un montant maximal de 127 928 500 € sur une base de 1 279 285 actions).

Modalités de financement : financement des rachats d'actions au moyen de sa trésorerie ou par endettement.

Calendrier de l'opération : à compter de l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2025 pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 6 novembre 2026.

8.5.3. Capital potentiel : plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites

Plan d'options de souscriptions d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'était en cours au 31 décembre 2024.

Actions gratuites

Usant des délégations qui lui ont été consenties l'Assemblée générale tenue en date du 11 mai 2021 et du 16 mai 2023, le Conseil a attribué des actions gratuites à différents salariés et mandataires sociaux du groupe.

Au 31 décembre 2024, les actions gratuites attribuées ou bien définitivement acquises sur 2024 étaient les suivantes :

	Plan 26	Plan 27	Plan 28	Plan 29
Attributions	2022	2022	2022	2022
Date de l'Assemblée Générale	11-mai-21	11-mai-21	11-mai-21	11-mai-21
Date du Conseil d'Administration	25-janv-22	25-janv-22	25-janv-22	25-janv-22
Nombre total maximal d'actions attribuées	18 000	18 000	8 000	8 500
Nombre de personnes concernées ⁽¹⁾	6	6	1	6
<i>Mandataires sociaux AUBAY S.A ⁽¹⁾</i>	5	5	0	0
<i>10 premiers salariés AUBAY S.A ⁽¹⁾</i>	1	1	0	2
Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer	25-janv-25 18 000	25-janv-24 18 000	25-janv-23 8 000	25-janv-24 8 500
Date de disposition des actions	25-janv.-25	25-janv.-24	25-janv.-24	25-janv.-25
Conditions d'acquisition	oui **	oui *	non	oui
Nombre total d'actions acquises à la clôture	0	0	0	0
Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition)	18 000	0	0	0

(1) à la date d'attribution

* Condition de présence sur 2 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 2 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

** Condition de présence sur 3 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 3 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

Le cumul des actions susceptibles d'être émises en exécution de ces attributions gratuites d'actions s'établit donc à 76 500, soit une dilution potentielle de 0,59 %.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

Pacte d'actionnaire

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaire portant sur ses propres titres. même, la Société n'a connaissance d'aucun accord entre actionnaires relatif à la disposition des actifs du groupe susceptible notamment d'en réduire l'usage ou la cessibilité.

D'une manière générale, aucun actionnaire n'est, à la connaissance de la Société, propriétaire d'aucun actif significatif utilisé par le groupe.

Plan 30	Plan 31	Plan 32	Plan 33	Plan 34	Plan 35
2023	2023	2023	2024	2024	2024
11-mai-2021	11-mai-2021	11-mai-2021	16 mai 2023	16 mai 2023	16 mai 2023
25-janv-2023	25-janv-2023	25-janv-2023	24 janvier 2024	24 janvier 2024	24 janvier 2024
18 000	8 000	6 500	18 000	8 000	8 000
6	1	6	6	1	6
5	0	0	5	0	0
1	0	3	1	0	3
25-janv-2026	25-janv-2024	25-janv-2025	24 janvier 2027	24 janvier 2025	24 janvier 2026
18 000	8 000	6 500	18 000	8 000	8 000
25-janv-2026	25-janv-2025	25-janv-2025	24 janvier 2027	24 janvier 2026	24 janvier 2027
oui**	non	oui	oui**	non	oui
0	0	0	0	0	0
18 000	0	6 500	18 000	8 000	8 000

8.6. AUTORISATIONS FINANCIÈRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

TABLEAU SYNTHÉTIQUE

Par nature des titres/ type d'opérations	Montant maximal	Date d'autorisation	Durée de la délégation	Date d'expiration	Date d'utilisation	Objet de l'utilisation	Montant (volume) utilisé
Valeurs mobilières Simples	6 000 000 € de nominal	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Titres de créance	250 000 000 € de nominal	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Valeurs mobilières Simples	6 000 000 € de nominal	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Titres de créance	250 000 000 € de nominal	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Rémunération d'apport en nature	10 % du capital social	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Placement privé	20 % du capital social	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Actions gratuites	1 % du capital social	16/05/2023	38 mois	16/07/2026	24/01/2024	AGA	34 000
Options de souscription (stock-options)	1 % du capital social	16/05/2023	38 mois	16/07/2026	-	-	-
Augmentations de capital réservées aux salariés	1 % du capital social	16/05/2023	26 mois	16/07/2025	-	-	-

8.7. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Néant.

8.8. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OPA

La structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites ci-dessus (chapitre 8.1. « Renseignements sur le capital »).

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation des droits de vote pouvant résulter d'un défaut de déclaration d'un franchissement de seuil statutaire.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte ni autre engagement signé entre actionnaires.

Il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

Les droits de vote attachés aux actions détenues par le personnel au travers du FCPE sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de surveillance dudit FCPE à l'effet de les représenter à l'Assemblée générale.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration sont les règles légales.

Les délégations d'augmentation de capital en cours sont décrites ci-dessus (paragraphe 8.6).

Les lignes de crédit décrites dans le présent document (Note explicative sur le compte de résultats numéro 15 "Emprunts et dettes financiers", page 170) sont susceptibles de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de mandataires sociaux.

Il est précisé qu'en application des dispositions de l'article 8 des statuts, chaque action nominative, intégralement libérée et inscrite depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire et ce, depuis cette date, bénéficie d'un droit de vote double.

Les délégations consenties au Conseil d'augmenter le capital social avec et sans droit préférentiel de souscription par l'Assemblée générale tenue le 16 mai 2023, intègrent une mention obligeant le Conseil d'administration au respect du principe de neutralité en période d'offre publique.

8.9. PARTICIPATION/INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Les salariés de Aubay possèdent au travers d'un FCPE créé dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise un total de 93 340 actions Aubay représentant 0,73 % du capital de cette dernière. Sa valeur totale (liquidités incluses) s'élevait au 31 décembre 2024 à 4 226 671 € contre 4 212 059 € un an plus tôt.

En fonction des résultats des structures, le FCPE peut être alimenté par l'abondement conjoint des sociétés et de leurs salariés.

En outre, un contrat de participation a été signé au sein de Aubay SA. Il reprend les dispositions légales applicables en la matière.

Au titre de l'exercice 2024 une participation de 2 771 K€ a été enregistrée dans les comptes de Aubay SA.

8.10. DIVIDENDES

8.10.1. Acompte sur dividende et proposition de dividende définitif 2024

Un acompte sur dividende de 0,50 € par action au titre de l'exercice 2024 a été détaché en date du 5 novembre 2024 (post-Bourse) et mis en paiement le 8 novembre 2024.

La durée de prescription des dividendes est de cinq années, conformément aux dispositions légales applicables en ce domaine.

Le versement d'un dividende définitif au titre de l'exercice 2024 de 1,30 € par action sera proposé à l'assemblée générale annuelle appelée à se réunir le 6 mai 2025.

8.11. NANTISSEMENTS & GARANTIES SUR TITRES ET ACTIFS

Aucun nantissement ni garantie sur titre ou actif n'était concédé par Aubay en date du 31 décembre 2024.

Cf. engagements Note 19 et paragraphe 7.2.11

8.12. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS DANS LES FILIALES DE AUBAY, CHEZ UN CLIENT OU FOURNISSEUR SIGNIFICATIF

Néant.

9

Informations supplémentaires

9.1 Renseignements généraux	208	9.5 Responsables du contrôle des comptes <small>RFA</small>	210
Organigramme au 31 décembre 2024	209	Commissaires aux comptes titulaires	210
9.2 Transactions avec les parties liées	210	9.6 Responsables de l'information	211
9.3 Responsable du Document d'enregistrement universel (DEU) & responsable du contrôle des comptes <small>RFA</small>	210	Informations financières sélectionnées	211
9.4 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel (DEU)	210		

9.1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Dénomination sociale (article 3 des statuts)

Aubay

Le groupe Aubay n'a pas changé de nom ou de moyen d'identification au cours de l'exercice.

Siège social

13 rue Louis Pasteur, 92100 Boulogne-Billancourt, France.

Coordonnées téléphoniques

Standard : + 33 1 46 10 67 67

Fax : + 33 1 46 10 67 68

Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 10 novembre 1944 avec une durée de vie de 90 ans à compter de la date de son immatriculation au Registre de commerce et des sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie par le Code de commerce et par le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

Registre de commerce et des sociétés

391 504 693 RCS Nanterre - France.

LEI 969500KGFSDP6UUKIA67

Législation à laquelle est soumise l'entreprise

Aubay est principalement soumise aux législations nationales de ses pays d'implantation. Son activité ne fait pas l'objet d'une réglementation supranationale particulière. Par ailleurs, Aubay ne commerçant quasiment qu'en Euros, n'a qu'une faible exposition au risque extraterritorial que pourrait comporter l'usage d'une monnaie étrangère, notamment le dollar US.

Site internet

www.aubay.com

Code APE et dénomination du secteur d'activité

6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les statuts, comptes, rapports et procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social mais sont également largement accessibles (hormis les procès-verbaux d'Assemblées générales) sur le site internet de l'émetteur.

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet directement ou indirectement, dans tous les pays : l'informatique et notamment : la recherche, la création, le développement, la diffusion, l'information, l'initiation, l'application, l'exploitation, la commercialisation de toute méthode ou logiciel. Et d'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'expansion et le développement.

La participation de la Société à toutes entreprises ou sociétés françaises ou étrangères, créées ou à créer, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous les objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et ce, par tous les moyens, notamment par voie d'apport, de souscription ou d'achat d'actions, de parts sociales ou de parts bénéficiaires, de fusion, de société en participation, d'alliance ou de commandite.

À ces fins, la Société peut notamment : créer, acquérir, gérer, donner en gérance et exploiter tous établissements, même en faveur de tiers, selon les stipulations de la loi pour toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

Exercice social (article 14 des statuts)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Franchissement de seuils

En matière de franchissement de seuils, les dispositions applicables sont celles prévues par la loi.

Nomination et remplacement des membres du Conseil d'administration

Les statuts renvoient aux dispositions légales applicables en la matière.

Modification des statuts

Les modifications statutaires peuvent intervenir dans le respect des dispositions prévues par la loi en cette matière.

Assemblées générales (article 12 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Modalités du paiement des dividendes (article 13 des statuts)

Le paiement des dividendes est effectué à la date et aux lieux fixés par l'Assemblée générale, ou à défaut par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration peut, avant l'approbation des comptes de l'exercice, mettre en distribution un ou plusieurs acomptes sur dividendes. L'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire et un paiement en actions suivant les modalités prévues par la loi et les statuts.

Répartition statutaire des bénéfices

Les statuts ne prévoient aucune disposition particulière à ce sujet.

Identification des détenteurs de titres au porteur : Titres au Porteur Identifiables « TPI » (article 8 des statuts)

Conformément à l'article L. 228-2 du Code commerce, la Société peut recourir à tout moment auprès d'Euroclear à la procédure des titres au porteur identifiables.

Droits de vote double (article 8 des statuts)

En vertu d'une décision d'Assemblée générale extraordinaire intervenue en date du 17 décembre 1997, les statuts de Aubay prévoient que chaque action nominative, intégralement libérée et inscrite depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire et ce, depuis cette date, bénéficie d'un droit de vote double.

Les éventuelles actions gratuites attribuées à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, bénéficient également du droit de vote double.

Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au porteur par suite de succession ou de donation.

Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale réunie en session extraordinaire, après ratification d'une telle décision par l'Assemblée générale des bénéficiaires.

Propriétés immobilières/Propriété intellectuelle

N'étant pas propriétaire d'espaces de bureaux, Aubay a conclu des contrats de bail avec les propriétaires des locaux occupés par le groupe.

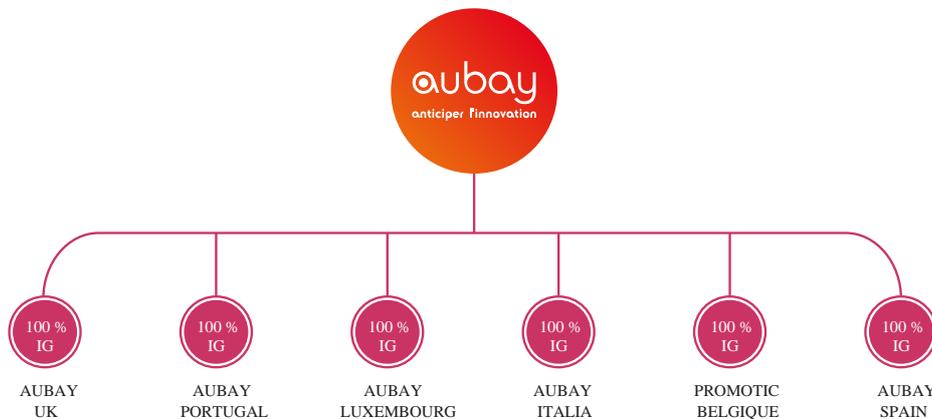
L'ensemble des marques utiles et utilisées par Aubay lui appartient. Aucun dirigeant ou famille de dirigeant ne possède d'actif d'importance utilisé par la Société.

Politique d'investissement

Les principaux investissements concernent les prises de participation dans le capital de sociétés filialisées. Plus marginalement, les investissements concernent l'achat de software et de matériel informatique.

9.1.1. Organigramme au 31 décembre 2024

L'organigramme ci-dessous présente les détentions en « capital », égales aux droits de vote, aucune entité du groupe ne comporte de dispositions particulières à ce sujet.



9.2. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Néant.

9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL (DEU) & RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES

M. Philippe Rabasse, Directeur général

9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL (DEU)

"J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du groupe, figurant en chapitre 7.1 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables."

Le Directeur général

M. Philippe Rabasse

9.5. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.5.1. Commissaires aux comptes titulaires

BCRH Associés (Groupe PFK Arsilon)

Représenté par Paul Gauteur 3 rue d'Héliopolis 75017 Paris
Date de première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 14 mai 2009.

Renouvellement le 19 mai 2015 puis le 11 mai 2021.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Cabinet Constantin Associés

Représenté par Frédéric Neige, 6 place de la Pyramide 92908 Paris la Défense

Date de première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 8 juin 2004.

Renouvellement le 10 mai 2016 puis le 10 mai 2022.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

9.6. RESPONSABLES DE L'INFORMATION

M. Philippe Rabasse

Directeur général
13, rue Louis Pasteur 92513 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 10 67 50 Fax : 01 46 10 67 51

M. David Fuks

Directeur général délégué aux affaires financières
13, rue Louis Pasteur 92513 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 10 67 50 Fax : 01 46 10 67 51

9.6.1. Informations financières sélectionnées

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent.

Document d'enregistrement universel

Les comptes consolidés et sociaux :

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2023 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent aux pages 119 à 160 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2024 sous le numéro D.24-0285;
- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2022 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent aux pages 117 à 167 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2023 sous le numéro D.23-0288;
- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2021 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent aux pages 109 à 169 du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 19 avril 2022 sous le numéro D.22-0303 ;

10

Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale

10.1 Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale	214	10.3 Projet de résolutions	219
Résolutions Ordinaires	214	Décisions ordinaires	219
Résolutions extraordinaires	215	Décision extraordinaire	223
		Décision Ordinaire	234
10.2 Ordre du jour de l'assemblée générale mixte	217	10.4 Tables de concordance	235
Décisions ordinaires	217		
Décisions extraordinaires	217		
Décision Ordinaire	218		

10.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) à l'effet, d'une part, de vous présenter les comptes sociaux et consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, et d'autre part, de soumettre à votre approbation un certain nombre de résolutions dont nous vous précisons l'étendue ci-après.

En ce qui concerne l'approbation des comptes consolidés et sociaux arrêtés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, nous avons le plaisir de vous présenter le rapport financier annuel. Celui-ci comprend notamment le rapport d'activité du groupe ainsi que le rapport de gestion intégrant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et ses annexes.

Le rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers comme document d'enregistrement universel.

Le corps du présent rapport du Conseil à l'Assemblée aura quant à lui pour objet d'explicitier toutes les autres résolutions soumises à votre approbation.

Nous distinguerons les résolutions ordinaires des résolutions extraordinaires.

10.1.1. Résolutions Ordinaires

Approbation des comptes / Affectation des résultats / Conventions réglementées

Approbation des comptes / Affectation des résultats / Conventions réglementées

Les **résolutions numéros 1, 3, 4 et 5** concernent la clôture des comptes, les conventions réglementées et l'affectation du résultat. La distribution d'un dividende est à nouveau proposée aux actionnaires au regard de la performance du Groupe. Compte tenu d'un montant de réserves distribuables s'élevant à 174 902 K€, il est proposé de distribuer un dividende définitif de 1,30 € par action, soit,

A titre de rappel, les dividendes suivants ont été distribués au titre des trois derniers exercices :

Exercice (n)	Dividende par action	Dividende global	Quote-part du dividende éligible à l'abattement*
2021	1,10 € (dont 0,34 € d'acompte versé en 2021)	14 586 076,92 € (dont 4 491 675,33 € d'acompte versés en 2021)	100%
2022	1,20 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2022)	15 980 996,30 € (dont 6 627 447,50 € d'acompte versés en 2022)	100%
2023	1,20 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2023)	15 728 417,90 € (dont 6 597 336,50 € d'acompte versés en 2023)	100%
2024	1,30 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2024)	16 687 491,50 €** (dont 6 453 207,50 € d'acompte versés en 2024)	100%

* Abattement de 40% mentionné à l'article 158 du Code général des impôts

** Montant maximal susceptible d'être versé au titre de l'exercice 2024

Quitus

La **résolution numéro 2** vous propose de donner *quitus* aux administrateurs pour l'ensemble des actes de gestion réalisés par ces derniers au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2024, et compte tenu de ce qu'un acompte de 0,50€ par action a déjà été mis en paiement le 8 novembre 2024, un montant restant à décaisser d'environ 10,23 M€ correspondant à un solde de 0,80€ par action.

Compte tenu de la diminution du nombre d'actions en circulation, eu égard à l'annulation d'actions décidée le 27 décembre 2024, le coût global estimé est à la baisse.

Pour les personnes physiques bénéficiaires résidentes fiscales en France, ce dividende ouvre droit à l'abattement prévu au paragraphe 3-2° de l'article 158-3 du Code général des Impôts.

Approbation des informations mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme de la **résolution numéro 6** d'approuver les informations publiées en application de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport du sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024. Prenant en considération certaines remarques formulées par des proxys au titre de l'exercice précédent, la présentation de certains indicateurs a été revue. En particulier, l'historique de présentation des indicateurs clefs de performance de l'entreprise mis en perspective des évolutions de rémunérations des dirigeants et des salariés a été portée à 5 années.

Approbation de la rémunération attribuable aux dirigeants, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme des **résolutions numéros 8 à 13** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et des avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice écoulé clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux.

Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme des **résolutions numéros 14 à 16** de vous prononcer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués) au titre de l'exercice 2025, proposée par le Conseil d'administration, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société.

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs non dirigeants et renouvellement de l'enveloppe globale de rémunération au titre de l'exercice 2025

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme de la **résolution numéro 17** de vous prononcer sur la politique de rémunération des administrateurs non dirigeants au titre de l'exercice 2025, proposée par le Conseil d'administration, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société. Cette politique est inchangée par rapport à celle précédemment définie.

Il vous est également proposé, au terme de la **résolution numéro 18**, de renouveler l'enveloppe globale de rémunération des membres du Conseil d'administration, correspondant à un montant global annuel de cent vingt mille (120.000) euros (hors charges) à titre de rémunération à compter de l'exercice se clôturant le 31 décembre 2025 et jusqu'à une nouvelle résolution en ce sens de l'Assemblée Générale.

10.1.2. Résolutions extraordinaires

Autorisation au Conseil d'administration pour annuler tout ou partie des actions.

La **résolution numéro 20** propose de conférer au Conseil d'administration, le pouvoir d'annuler en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de vingt-quatre mois, tout ou partie des actions "Aubay" acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société.

Autorisations générales d'augmentation du capital social

Les précédentes autorisations de même ordre consenties par l'Assemblée générale du 16 mai 2023 arrivant à échéance dans les mois à venir, il vous est proposé, aux termes des **résolutions numéros 21 à 28** de conférer à nouveau au Conseil d'administration, la compétence pour procéder à des augmentations de capital dans différents types de conditions. Il convient en effet que le Conseil

Rachat d'actions

La **résolution numéro 19** doit nous permettre de disposer des autorisations nécessaires pour intervenir sur le marché de nos propres actions. Les motivations d'une intervention de la Société sur le marché de ses propres actions sont :

- L'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Aubay au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- L'annulation des actions (dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire en cours de validité) ;
- Respecter dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi, les obligations de délivrance d'actions contractées à l'occasion :
 - Des programmes d'options d'achat d'actions de la Société aux salariés ou mandataires sociaux du groupe ;
 - De l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe ;
 - De la conversion de titres de créance donnant accès au capital ;
- La remise d'actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Le prix maximum d'achat ne pourra excéder, hors frais d'acquisition, cent (100) euros (ou la contrevaletur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) par action de la Société, sous réserve d'ajustement de ce prix maximum afin de tenir compte de l'incidence d'opérations sur le capital social de la Société.

L'acquisition des actions de la Société pourra être effectuée à tous moments, sauf en périodes d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, dans les limites permises par la réglementation applicable et par tous moyens, sur tout marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs ou par utilisation d'autres instruments financiers dérivés (à l'exception de mécanismes optionnels sous réserve que cela n'accroisse pas la volatilité du titre).

d'administration puisse, si les conditions de marché le permettent ou si l'opportunité s'en présentait, décider de procéder à des augmentations de capital principalement pour financer de nouvelles opérations de croissance externe ou de projets importants de développement interne. Les conditions définitives de ces éventuelles opérations d'augmentation du capital social seraient arrêtées par le Conseil d'administration.

Incorporation de réserves, bénéfiques ou primes

Au terme de la **résolution numéro 21**, le capital social pourrait être augmenté par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres. En raison du caractère non dilutif de ce type d'opération, le plafond d'augmentation de capital de cette délégation est de 6 M€ de montant nominal, étant précisé qu'il s'agit d'un plafond individuel et autonome.

Augmentations du capital social soumises au plafond global

Toutes les autres délégations de compétence et de pouvoirs sont soumises à (i) un plafond global de 3 M€ de montant nominal en capital (moins de 50% du capital social), dont un sous-plafond de 600 K€ de montant nominal en capital (moins de 10%) pour les augmentations de capital réalisées sans DPS et sans délai de priorité de souscription des actionnaires, et (ii) un plafond global de 250 M€ en dette prévus à la **résolution numéro 28**.

Les sous-plafonds relatifs à ces délégations sont désormais répartis comme suit :

- **résolution numéro 22** : 3 M€ de montant nominal en capital (moins de 50% du capital social) pour la délégation relative à des augmentations de capital avec maintien du DPS (vs 6 M€ auparavant) ;
- **résolution numéro 23** : 2 M€ de montant nominal en capital (moins de 33%) pour les augmentations de capital réalisées sans DPS par voie d'offre au public, mais avec un délai de priorité de souscription des actionnaires (vs. 6 M€ auparavant) ;
- **résolutions numéros 23 et 24** : 600 K€ de montant nominal en capital (moins de 10%) pour les augmentations de capital réalisées sans DPS, que soit par voie d'offre au public ou dans le cadre d'un placement privé, et sans délai de priorité de souscription des actionnaires (plafond spécifique non précisé auparavant) ;
- **résolution numéro 25** : option de surallocation (dite « green shoe ») à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émissions réalisées avec maintien du DPS ou avec suppression du DPS et délai de priorité garanti, dans la limite de 15% de l'émission initiale, étant précisé que cette enveloppe de 15% s'impute sur le plafond applicable à la résolution initiale (**résolution numéro 22 ou 23**) ;
- **résolution numéro 26** : 20% du capital social (dans la limite du plafond de 600 K€) en cas d'augmentations de capital réalisées sans DPS en rémunération d'apports en nature de titres consentis au profit de la Société, afin de permettre à la Société de rémunérer tout ou partie du prix d'acquisition de sociétés cibles par des titres, en complément d'un paiement en espèces auprès des vendeurs ;
- **résolution numéro 27** : 1% du capital social (dans la limite du plafond de 600 K€) à l'effet d'augmenter le capital social au profit des salariés et mettre ainsi la Société en conformité avec les obligations résultant de la loi sur l'épargne salariale.

Par ailleurs, le prix de souscription minimal de souscription de toute action émise sans DPS dans le cadre d'une offre au public (**résolution numéro 23**) ou d'un placement privé (**résolution numéro 24**) ne pourra être inférieur à 90% de la moyenne pondérée des cours de l'action des trois (3) dernières séances de bourse.

Il vous est par ailleurs précisé qu'à l'exception des augmentations de capital réservées aux salariés prévues par la **résolution numéro 27**, le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de ces délégations à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre.

Autorisations au Conseil d'administration de mettre en place des plans d'attribution gratuite d'actions ou de stock options

Les **résolutions numéros 29 et 30** visent à donner la possibilité au Conseil d'administration de mettre en place des plans d'attribution gratuite d'actions ou des plans de stock options au bénéfice des collaborateurs les plus stratégiques des différentes entités du groupe. Les actions ainsi attribuées directement ou sur exercice des stock options peuvent être soit des actions rachetées via le programme de rachat soit des actions nouvelles à émettre. Le volume maximal des actions susceptibles d'être ainsi attribuées est limité à 1% du capital social par an, étant précisé qu'il s'agit d'un plafond commun aux deux autorisations, tandis que la durée de chaque autorisation, historiquement à 38 mois, est ramenée à 26 mois.

Modification de la rédaction des articles 10, 11 & 12 des statuts

Les modifications de rédaction de ces articles proposés au terme des **résolutions numéros 31, 32 et 33** sont dictées à la fois par l'évolution du contexte réglementaire, en particulier sur les conditions de réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale (articles 10 & 12) ainsi qu'une clarification rendant au conseil d'administration la latitude de choix entre une direction moniste ou dualiste (article 11).

Sur ce second point, s'il était bien prévu historiquement que le conseil puisse librement choisir entre ces deux modes d'organisation de la direction générale, une précision avait été apportée sur le choix d'une structure dualiste au sein même des statuts, privant de fait le conseil de la possibilité, même temporairement, de revenir à une organisation moniste.

Sans qu'aucun projet spécifique ne soit actuellement envisagé en ce sens, il est proposé de modifier la rédaction de l'article 11 pour rétablir cette option possible à la main du conseil d'administration.

Nous espérons que ce qui précède recevra votre agrément.

Pour le Conseil d'Administration
Christian Aubert, Président

10.2. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

10.2.1. Décisions ordinaires

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024
2. Quitus aux administrateurs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024
4. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et fixation du montant du dividende
5. Approbation des conventions règlementées
6. Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux
7. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Christian AUBERT, Président du Conseil d'administration
8. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général
9. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué
10. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué
11. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué
12. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué
13. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué
14. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025
15. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2025
16. Approbation de la politique de rémunération des Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2025
17. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2025
18. Renouvellement de l'enveloppe globale de rémunération des membres du Conseil d'administration
19. Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

10.2.2. Décisions extraordinaires

20. Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues
21. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres
22. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires
23. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
24. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
25. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre, en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression (avec délai de priorité garanti) du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 15% de l'émission initiale
26. Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles en rémunération d'apports en nature de titres consentis au profit de la Société
27. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles dans le cadre d'une émission réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers
28. Limitation globale des autorisations d'émission en numéraire
29. Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux éligibles de la Société et/ou des sociétés liées
30. Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés ou mandataires sociaux éligibles de la Société et/ou des sociétés liées
31. Modification de l'article 10 des statuts de la Société
32. Modification de l'article 11 des statuts de la Société
33. Modification de l'article 12 des statuts de la Société

10.2.3. **Décision Ordinaire**

34. Pouvoirs pour les formalités

10.3. PROJET DE RÉOLUTIONS

10.3.1. Décisions ordinaires

PREMIÈRE RÉOLUTION :

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux auquel est joint le rapport prévu à l'article L. 22-10-71 du Code de commerce, ainsi que des comptes sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 qui lui ont été présentés par le Conseil d'administration, approuve les comptes sociaux, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, qui font apparaître un résultat bénéficiaire net de 31 783 Keuros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION :

Quitus aux administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, donne quitus entier et sans réserve au Conseil d'administration pour tous les actes de gestion accomplis au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

TROISIÈME RÉOLUTION :

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, ainsi que des comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 qui lui ont été présentés par le Conseil d'administration, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024, qui font apparaître un résultat bénéficiaire net part de Groupe de 37 644 Keuros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

QUATRIÈME RÉOLUTION :

Affectation du résultat / fixation du montant du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et approuvant la proposition du Conseil d'administration, constatant que le montant des réserves distribuables s'élève à 174 902 Keuros, décide :

- de fixer à 1,30 euros le dividende versé à chaque action y donnant droit ; et
- d'affecter l'intégralité du solde au report à nouveau.

L'Assemblée Générale prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,50 euro par action détaché le 5 novembre 2024 (post bourse) et mis en paiement le 8 novembre 2024, le solde du dividende à distribuer s'élève à 0,80 euro par action.

La date de détachement du dividende est le 09 mai 2025 et le solde du dividende à distribuer sera mis en paiement le 13 mai 2025.

Il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement de 40% en application du paragraphe 3.2° de l'article 158 du Code général des impôts, bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice (n)	Dividende par action	Dividende global	Quote-part du dividende éligible à l'abattement*
2021	1,10 € (dont 0,34 € d'acompte versé en 2021)	14 586 076,92 € (dont 4 491 675,333 € d'acompte versés en 2021)	100%
2022	1,20 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2022)	15 980 996,30 € (dont 6 627 447,50 € d'acompte versés en 2022)	100%
2023	1,20 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2023)	15 728 417,90 € (dont 6 597 336,50 € d'acompte versés en 2023)	100%
2024	1,30 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2024)	16 687 491,50 €** (dont 6 453 207,50 € d'acompte versés en 2024)	100%

*Abattement de 40% mentionné à l'article 158 du Code général des impôts

** Montant maximal susceptible d'être versé au titre de l'exercice 2024

CINQUIÈME RÉOLUTION :

Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application de l'article précité conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

SIXIÈME RÉOLUTION :

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

SEPTIÈME RÉOLUTION :

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et des avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice écoulé clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Christian AUBERT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Christian AUBERT, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le rapport précité.

HUITIÈME RÉOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général, tels que présentés dans le rapport précité.

NEUVIÈME RÉOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

DIXIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

ONZIÈME RÉOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

DOUZIÈME RÉOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

TREIZIÈME RÉOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2025 telle que présentée dans le rapport précité.

QUINZIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2025 telle que présentée dans le rapport précité.

SEIZIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2025 telle que présentée dans le rapport précité.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2025 telle que présentée dans le rapport précité.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement de l'enveloppe globale de rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide de renouveler l'enveloppe globale de rémunération des membres du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce, correspondant à un montant global annuel de cent vingt mille (120.000) euros (hors charges) à titre de rémunération à compter de l'exercice se clôturant le 31 décembre 2025 et jusqu'à une nouvelle résolution en ce sens de l'Assemblée Générale.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, du Règlement (UE) n°596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du Règlement délégué (UE) 2016/1052 du 8 mars 2016 et du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), et aux pratiques de marché admises par l'AMF, ainsi que toutes autres dispositions législatives et/ou réglementaires qui viendraient à être applicables :

- 1. autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue :
 - d'animer le marché des titres de la Société, notamment pour en favoriser la liquidité, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte déontologique reconnue par l'AMF et conclu avec un prestataire de services d'investissement dans le respect de la pratique de marché admise par l'AMF ;
 - de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ;
 - d'attribuer à titre gratuit des actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ;
 - d'attribuer des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de mettre en œuvre tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
 - de conserver les actions en vue de leur remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;

- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire en cours de validité ;
 - et, plus généralement, de réaliser toute opération autorisée ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, étant précisé que la Société en informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
- 2. décide** que le prix maximum d'achat ne pourra excéder, hors frais d'acquisition, cent (100) euros (ou la contrevaletur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) par action de la Société.

Le Conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital social de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action ordinaire, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximum d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;

- 3. décide** que le nombre maximum d'actions de la Société à acquérir ne pourra à aucun moment excéder 10%, déduction faite des actions revendues pendant la durée de l'autorisation dans le cadre d'un contrat de liquidité (et 5% pour les actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport), soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 1 279 285 actions de la Société sur la base du capital social composé de 12 792 855 actions au 31 12 2024, représentant un prix total maximal de 127 928 500 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
- 4. précise** que l'acquisition des actions de la Société pourra être effectuée à tous moments, sauf en périodes d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, dans les limites permises par la réglementation applicable et par tous moyens, sur tout marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs ou par utilisation d'autres instruments financiers dérivés (à l'exception de mécanismes optionnels sous réserve que cela n'accroisse pas la volatilité du titre), éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société conformément aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

Les actions ainsi acquises pourront être conservées, échangées, cédées, sous réserve du respect des dispositions applicables au contrat de liquidité, transférées ou annulées, conformément à la réglementation applicable ;

- 5. indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
- 6. confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation ;
- 7. décide** que la présente autorisation, qui prive d'effet pour l'avenir toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration informera les actionnaires dans son rapport de gestion des acquisitions, cessions ou annulations réalisées en application de la présente autorisation.

10.3.2. Décision extraordinaire

vingtième résolution

Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à annuler, en une ou plusieurs fois, à tout moment et sans autre formalité d'annulation, dans la limite de 10% du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, tout ou partie des actions acquises par la Société par suite de rachats réalisés dans le cadre de toute autorisation donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, étant précisé que la limite de 10% susvisée s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital de la Société postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
2. **autorise** le Conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social et à imputer la différence éventuelle entre le prix d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur les postes de primes et de réserves disponibles de son choix ;
3. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - arrêter le montant définitif de toute réduction de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
 - imputer la différence entre la valeur nominale des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles de son choix ;
 - effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes, et en particulier auprès de l'AMF ; et
 - d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire pour rendre effective la réduction de capital ;
4. **décide** que la présente autorisation, qui prive d'effet pour l'avenir toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130, L. 22-10-49 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par l'incorporation, successive

ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes d'émission, de fusion ou d'apport ou de toute autre somme dont l'incorporation au capital serait légalement et statutairement admise, sous forme de création et d'attribution gratuite d'actions nouvelles et/ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés selon les modalités qu'il déterminera ;

2. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital social qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder six millions (6.000.000) d'euros, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ; et
 - il s'agit d'un plafond individuel et autonome ;
3. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
4. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre ;
5. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal prendra effet ;
 - décider, en cas d'actions à émettre, que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues conformément à l'article L. 22-10-50 du Code de Commerce, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et les règlements ;
 - procéder, le cas échéant, à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital décidée en vertu de la présente délégation de compétence et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ; et
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;

6. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et des articles L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, émises en euros ou en devises étrangères ;
2. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital social qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder la somme de trois millions (3.000.000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
3. **décide** que le montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder deux cent cinquante millions (250.000.000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
4. **décide** que la ou les émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières susceptibles d'être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence seront réservées par préférence aux actionnaires de la Société, qui pourront souscrire à ces émissions à titre irréductible, proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;
5. **prend acte** du fait que le Conseil d'administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement aux droits de souscription dont disposeront les actionnaires de la Société et dans la limite de leurs demandes ;
6. **prend acte** que, conformément à l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation de compétence emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de compétence, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles donneront droit les valeurs mobilières émises ;
7. **prend acte** que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, et notamment celle d'offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
8. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre ;
9. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
10. **confère** tous pouvoirs nécessaires au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi et les limites fixées par la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission et déterminer la nature et les caractéristiques des actions et/ou des autres valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission, ainsi que, le cas échéant, le montant de la prime d'émission ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits, le cas échéant des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions et/ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société, attachés aux actions et/ou valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à émettre immédiatement ou à terme et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des augmentations de capital ;
 - modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment 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 d'actions, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital décidée en vertu de la présente délégation de

compétence et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ; et

- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;
11. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

vingt-troisième résolution

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société ;
2. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou autres valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois la faculté au Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, de conférer aux actionnaires de la Société, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits cessibles et négociables, qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et qui pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible ;
3. **prend acte** que, conformément à l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation de compétence emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de compétence, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
4. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital social qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder :
 - deux millions (2.000.000) d'euros en cas de délai de priorité de souscription conféré aux actionnaires par le Conseil d'administration ; ou
 - six cent mille (600.000) euros à défaut d'un tel délai de priorité ;
 - étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ; et
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
5. **décide** que le montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder la somme de deux cent cinquante millions (250.000.000) d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
6. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre ;
7. **décide** que les offres au public de valeurs mobilières décidées en vertu de la présente délégation de compétence pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions de valeurs mobilières, à des offres au public visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la 24^{ème} résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
8. **prend acte** que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
 - répartir librement tout ou partie des actions nouvelles ou des valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
9. **décide** que, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal à 90% de la moyenne pondérée des cours de l'action des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public (ou tout autre marché sur lequel les actions de la Société seront cotées à cette date) ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action nouvelle émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix d'émission minimum visé à l'alinéa précédent, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
10. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
11. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par

la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, à l'effet notamment de :

- décider l'émission et déterminer la nature et les caractéristiques des actions et/ou des autres valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que, le cas échéant, le montant de la prime d'émission ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits, le cas échéant des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions et/ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société, attachés aux actions nouvelles et/ou valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à émettre immédiatement ou à terme et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des augmentations de capital ;
 - modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment 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 d'actions, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital décidée en vertu de la présente délégation de compétence et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ; et
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;
12. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offres au public visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offres au public visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société ;
2. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou autres valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ;
3. **prend acte** que, conformément à l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation de compétence emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de compétence, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
4. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital soal qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder la somme de six cent mille (600.000) euros, étant précisé que :
 - ce montant sera soumis à toute limitation légale ou réglementaire qui sera applicable à ce type d'offres au public à la date de fixation du prix d'émission, à savoir, à ce jour, une limitation des émissions d'actions à 30% du capital social par an ;
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
 - ce montant s'imputera sur (i) le plafond individuel prévu à la 23^{ème} résolution ci-avant et (ii) le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
5. **décide** que le montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder la somme de deux cent cinquante millions (250.000.000) d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur (i) le plafond individuel prévu à la 23^{ème} résolution ci-avant et (ii) et (ii) le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;

6. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre ;
7. **prend acte** que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera l'une et/ou l'autre des facultés suivantes offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce :
- limiter l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
 - répartir librement tout ou partie des actions nouvelles ou des valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
8. **décide** que, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal à 90% de la moyenne pondérée des cours de l'action des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public (ou tout autre marché sur lequel les actions de la Société seront cotées à cette date) ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action nouvelle émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum visé à l'alinéa précédent, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
9. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
10. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, à l'effet notamment de :
- décider l'émission et déterminer la nature et les caractéristiques des actions et/ou des autres valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que, le cas échéant, le montant de la prime d'émission ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits, le cas échéant des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions et/ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société, attachés aux actions et/ou valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à émettre immédiatement ou à terme et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des augmentations de capital ;
 - modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment 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 d'actions, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital décidée en vertu de la présente délégation de compétence et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ; et
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;
11. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre, en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression (avec délai de priorité garanti) du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 15% de l'émission initiale

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'augmenter le nombre d'actions nouvelles et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société en cas d'émissions réalisées (i) avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires en vertu de la 22^{ème} résolution ci-avant ou, (ii) uniquement en cas de délai de priorité de souscription conféré aux actionnaires, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en vertu de la 23^{ème} résolution ci-avant, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation et les pratiques de marché applicables au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours calendaires suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale, notamment en vue d'octroyer une option de surallocation ;
2. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital social qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale prévu à la 22^{ème} ou 23^{ème} résolution ci-avant et (ii) sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
3. **décide** que le montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence

s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale prévu à la 22^{ème} ou 23^{ème} résolution ci-avant et (ii) sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;

4. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre ;
5. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
6. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution ;
7. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet pour l'avenir toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

vingt-sixième résolution

Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles en rémunération d'apports en nature de titres consentis au profit de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-147, L. 22-10-53 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'émettre, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera et sur le rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou autres valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation au profit des titulaires d'actions et/ou de valeurs mobilières faisant l'objet des apports en nature susvisés ;
3. **prend acte** que, conformément à l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation de pouvoirs emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de pouvoirs, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

4. **prend acte** que le montant nominal maximum des augmentations de capital social qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de pouvoirs ne pourra excéder 20% du capital social de la Société (ou toute autre limitation légale ou réglementaire qui sera applicable à ce type d'émissions à la date de fixation du prix d'émission), étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ; et
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;

5. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de pouvoirs à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de l'offre ;

6. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de pouvoirs consentie aux termes de la présente résolution ;

7. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de pouvoirs dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, à l'effet notamment de :

- décider d'augmenter le capital social de la Société en rémunération des apports en nature susvisés et déterminer la nature des actions et/ou des autres valeurs mobilières à émettre ;
- arrêter la liste des actions et/ou des valeurs mobilières apportées, approuver l'évaluation des apports en nature, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant lesdits apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports en nature ou la rémunération des avantages particuliers ;
- déterminer les modalités d'émission et les caractéristiques des valeurs mobilières rémunérant les apports en nature ;
- modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport » la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment 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 d'actions, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital décidée en vertu de la présente délégation de pouvoirs et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ; et
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de pouvoirs ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;
8. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

vingt-septième résolution

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles dans le cadre d'une émission réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'émettre, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une émission réservée au profit des salariés adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou tout autre plan aux adhérents auquel les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein de la Société ou de son groupe ;
2. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit des bénéficiaires indiqués au paragraphe ci-avant ;
3. **prend acte** que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner accès ;
4. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital social qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra excéder 1% du capital social de la Société à la date de la décision d'émission, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ; et
 - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^{ème} résolution ci-après ;
5. **précise** que le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, et en particulier à l'article L. 3332-19 dudit code, à savoir que le prix d'émission ne pourra être inférieur de plus de 30 % à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris (ou tout autre marché sur lequel les actions de la Société seront cotées à cette date) lors des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la date de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription ;
6. **autorise** le Conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en substitution de tout ou partie de la décote et/ou, le cas échéant, de l'abondement, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution au titre de la décote et/ou de l'abondement ne pourra excéder les limites légales et réglementaires ;
7. **précise** que la libération des actions et/ou des valeurs mobilières souscrites pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles détenues à l'encontre de la Société, soit par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes d'émission en cas d'attribution gratuite d'actions au titre de la décote et/ou de l'abondement ;
8. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - arrêter dans les conditions légales la liste des entreprises ou groupes d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société dont les bénéficiaires visés par la présente résolution pourront souscrire aux actions et/ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions et/ou des valeurs mobilières attribuées gratuitement ;
 - décider que les souscriptions des actions et/ou des valeurs mobilières pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
 - déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des actions et/ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ;
 - fixer le montant de la ou des augmentations de capital, dans la limite du plafond autorisé, qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter, notamment, le prix d'émission, les modalités de libération, de délivrance et de jouissance des actions et/ou des valeurs mobilières, même rétroactive, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales et réglementaires en vigueur ;

- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions aux actions et/ou aux valeurs mobilières ;
 - fixer le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs actions ordinaires ou de leurs valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - prévoir la faculté de procéder, selon les modalités qu'il déterminera, le cas échéant, à tous ajustements requis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - constater la réalisation de l'augmentation du capital social, procéder à la modification corrélative des statuts et accomplir toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social réalisées en application de la présente délégation ; et
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;
9. **décide** que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

Limitation globale des autorisations d'émission en numéraire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, décide de fixer à un montant de trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil d'administration par les 22^{ème} à 27^{ème} résolutions ci-avant soumises à la présente Assemblée Générale, étant précisé que :

- à l'exception des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 23^{ème} résolution avec délai de priorité de souscription des actionnaires, dont le montant maximum ne pourra excéder deux millions (2.000.000) d'euros, toutes les augmentations de capital en numéraire réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription et sans délai de priorité des actionnaires en vertu des 23^{ème} à 27^{ème} résolutions seront soumises à un sous-plafond commun de six cent mille (600.000) euros ;
- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société.

Il est précisé que le montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil d'administration par les 22^{ème} à 25^{ème} résolutions ci-avant soumises à la présente Assemblée Générale ne pourra excéder la somme de deux cent cinquante millions (250.000.000) d'euros.

Enfin, l'Assemblée Générale décide que les augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées au Conseil d'administration par les 29^{ème} et 30^{ème} résolutions ci-après sont soumises aux sous-plafonds et plafonds spécifiques prévus par chacune de ces résolutions.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux éligibles de la Société et/ou des sociétés liées

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les éventuels futurs membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés ;
2. **décide** que le Conseil d'administration procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions, et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
3. **décide** que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles représentant plus de 1% du capital social par an, tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, sous réserve des plafonds d'attribution applicables à la Société, étant précisé que :
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
 - ce plafond est commun à celui prévu à la 30^{ème} résolution ci-après ;
4. **prend acte** du fait que, sauf exceptions légales :
 - l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un (1) an ;
 - le Conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;
 - étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux (2) ans, le Conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus ;
5. **autorise** le Conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :
 - soit par compensation avec les droits résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;

- soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission ;
6. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :
- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
 - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
 - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ; et
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale faire tout ce qui sera nécessaire, notamment en ce qui concerne la mise en place de mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en ajustant le nombre d'actions attribuées en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la période d'acquisition ;
7. **décide** que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés ou mandataires sociaux éligibles de la Société et/ou des sociétés liées

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à consentir en une ou plusieurs fois au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les éventuels futurs membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;
2. **décide** que les options de souscription ou d'achat d'actions consenties en vertu de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de 1% du capital social par an, tel que constaté à la date de la décision du Conseil d'administration, sous réserve des plafonds d'attribution applicables à la Société, étant précisé que :
- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
 - ce plafond est commun à celui prévu à la 29^{ème} résolution ci-avant, sur lequel il s'imputera ;
3. **prend acte** que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription d'actions, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options ;
4. **fixe** à dix (10) ans à compter du jour où elles auront été consenties, le délai pendant lequel les options devront être exercées, étant précisé que le Conseil d'administration aura la faculté de prévoir une période de blocage pendant laquelle les options ne pourront pas être exercées et une période pendant laquelle les actions résultant de la levée des options ne pourront pas être cédées ;
5. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :
- déterminer la nature des options consenties (options de souscription ou options d'achat) ;
 - fixer les prix et conditions (notamment les périodes d'exercice) dans lesquels seront consenties les options, étant précisé que le prix ne pourra être inférieur à la valeur résultant de l'application de la réglementation en vigueur ;
 - arrêter la liste des bénéficiaires et le nombre d'options consenties à chacun d'eux ;
 - assujettir l'attribution des options à des conditions qu'il déterminera ;
 - ajuster le nombre ainsi que le prix de souscription et le prix d'achat des actions pour tenir compte des opérations financières éventuelles pouvant intervenir avant la levée des options ;
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ; et
 - accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
6. **décide** que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION**Modification de l'article 10 des statuts de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. **décide** de modifier l'article 10 des statuts de la Société afin de permettre le vote par correspondance et la consultation écrite dans le cadre des délibérations du Conseil d'administration ;
2. **décide** que l'article 10 des statuts de la Société, sera désormais rédigé comme suit :

Rédaction Actuelle**« Article 10. Délibération du conseil**

Les administrateurs sont convoqués aux séances du conseil par tous les moyens, même verbalement, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Proposition de nouvelle rédaction**« Article 10. Délibérations du conseil**

Les administrateurs sont convoqués aux séances du conseil par tous les moyens, même verbalement, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Tout administrateur peut voter par correspondance, au moyen d'un formulaire dont les mentions sont déterminées par la réglementation applicable.

Les décisions du Conseil d'administration peuvent être prises par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique, sous réserve qu'aucun administrateur ne s'oppose à ce qu'il soit recouru à cette modalité. Les conditions de la consultation écrite, notamment de délai et de forme, sont fixées par l'auteur de la convocation.

TRENTE-DEUXIÈME RÉOLUTION

Modification de l'article 11 des statuts de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

- décide** de modifier l'article 11 des statuts de la Société afin de mettre à jour les stipulations relatives aux modalités d'exercice de la Direction Générale et préciser la composition de la Direction Générale ;
- décide** que l'article 11 des statuts de la Société, sera désormais rédigé comme suit :

Rédaction Actuelle	Proposition de nouvelle rédaction
Article 11. Direction Générale	Article 11. Direction Générale
<p><i>La direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.</i></p> <p><i>Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale est effectué par le Conseil d'administration.</i></p> <p><i>Sur la proposition du Directeur Général, le conseil peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques, administrateur ou non, d'assister le Directeur Général à titre de directeur général délégué. Le nombre des directeurs généraux délégués ne peut dépasser cinq. (5).</i></p> <p><i>Selon délibération du Conseil d'administration en date du 23 Avril 2002, le Président représente le Conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale (nombre de réunions, difficultés particulières rencontrées, etc...). Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.</i></p> <p><i>Le Directeur Général est investi des pleins pouvoirs pour représenter la société en toutes circonstances.</i></p>	<p><i>Modalités d'exercice</i></p> <p><i>La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.</i></p> <p><i>Le choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale visées à l'alinéa précédent est effectué par le Conseil d'administration à la majorité des voix des administrateurs présents (ou réputés présents) ou représentés. Ce mode d'exercice demeure en application jusqu'à décision contraire prise dans les mêmes conditions. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.</i></p> <p><i>L'option retenue par le Conseil d'administration reste valable jusqu'à l'expiration du premier des mandats des dirigeants. A l'expiration de ce délai, le Conseil d'administration doit à nouveau délibérer sur les modalités d'exercice de la direction générale.</i></p> <p><i>Le changement de la modalité d'exercice de la direction générale n'entraîne pas une modification des Statuts.</i></p> <p><i>Direction Générale</i></p> <p><i>Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les stipulations des statuts relatives au Directeur Général lui sont applicables.</i></p> <p><i>Pouvoirs du Directeur Général</i></p> <p><i>Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.</i></p> <p><i>Le Directeur Général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.</i></p> <p><i>Directeurs Généraux Délégués</i></p> <p><i>Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou une plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeurs Généraux Délégués. Le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués est fixé à cinq (5).</i></p> <p><i>En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués et fixe leur rémunération. A l'égard des tiers, le Directeur Général Délégué ou les Directeurs Généraux Délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.</i></p>

TRENTE-TROISIÈME RÉOLUTION

Modification de l'article 12 des statuts de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

- décide** de modifier l'article 12 des statuts de la Société afin de mettre à jour les stipulations relatives aux modalités de tenue des assemblées générales ;
- décide** que l'article 12 des statuts de la Société, sera désormais rédigé comme suit :

Rédaction Actuelle	Proposition de nouvelle rédaction
<p>Article 12. Assemblée Générale</p> <p>Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'Administration, dans les conditions prévues par la loi. Les Assemblées d'actionnaires se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.</p> <p>Notamment, tout actionnaire pourra, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, voter à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunications permettant l'identification des actionnaires, le tout dans les conditions et suivant les modalités fixées par la loi.</p> <p>Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.</p> <p>Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Notamment, tout actionnaire pourra transmettre soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, par voie électronique, des formulaires de vote par correspondance avant les assemblées. Les formulaires de procuration pourront être transmis, soit sous forme papier, soit par voie électronique, avant les assemblées.</p> <p>Si le Conseil d'Administration décide au moment de la convocation de l'assemblée de permettre la transmission des formulaires de vote ou de procuration par voie électronique, la signature électronique de ces formulaires peut résulter d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire, garantissant son lien avec le formulaire à distance auquel sa signature s'attache. Le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous. La procuration est toutefois révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire.</p> <p>En cas de transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique.</p>	<p>Article 12. Assemblée Générale</p> <p>Les Assemblées Générales peuvent se tenir de manière physique, virtuelle ou hybride, en garantissant l'identification des actionnaires et la sécurité des communications électroniques. Les actionnaires minoritaires ont le droit de proposer des résolutions électroniques via une plateforme sécurisée, conformément à la directive SRD II</p> <p>Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'Administration, dans les conditions prévues par la loi. Les Assemblées d'actionnaires se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.</p> <p>Notamment, tout actionnaire pourra, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, voter à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunications permettant l'identification des actionnaires, le tout dans les conditions et suivant les modalités fixées par la loi.</p> <p>Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.</p> <p>Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Notamment, tout actionnaire pourra transmettre soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, par voie électronique, des formulaires de vote par correspondance avant les assemblées. Les formulaires de procuration pourront être transmis, soit sous forme papier, soit par voie électronique, avant les assemblées.</p> <p>Si le Conseil d'Administration décide au moment de la convocation de l'assemblée de permettre la transmission des formulaires de vote ou de procuration par voie électronique, la signature électronique de ces formulaires peut résulter d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire, garantissant son lien avec le formulaire à distance auquel sa signature s'attache. Le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous. La procuration est toutefois révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire.</p> <p>En cas de transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique.</p>

10.3.3. Décision Ordinaire

TRENTE-QUATRIÈME RÉOLUTION

Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour faire tous dépôts, formalités et publications relatifs aux résolutions qui précèdent.

10.4. TABLES DE CONCORDANCE

Annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par l'annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement européen n° 2017/1129 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'enregistrement relatif aux actions

Informations requises	Page
1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des responsables des informations	213
1.2. Déclaration des personnes responsables	212
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Noms et adresses	212
3. Facteurs de risque	64
4. Informations concernant l'émetteur	
4.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	210
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	210
4.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	210
4.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, et site internet	210
5. Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	21-22
5.2. Principaux marchés	16-18
5.3. Événements importants dans le développement de l'activité	148
5.4. Stratégie et objectifs	10-11 ; 23
5.5. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers, ou nouveaux procédés de fabrication	68 ; 159-160 ; 206 ; 210
5.6. Position concurrentielle	11 ; 16
5.7. Investissements	93-95 ; 99 ; 150 ; 211
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du groupe	4-11
6.2. Liste des filiales importantes	7 ; 19
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	24 ; 149
7.2. Liste des filiales importantes	7 ; 19 ; 176 ; 189 ; 211
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Information sur les capitaux	157 ; 170 ; 143 ; 186
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	148 ; 150 ; 156
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	N/A
8.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	N/A
8.5. Informations concernant les sources de financement attendues pour réaliser les investissements prévus	154 et suivantes
9. Environnement réglementaire	210
10. Informations sur les tendances	
10.1. Principales tendances ayant affecté la production depuis la fin du dernier exercice	147
10.2. Engagements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	150
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1. Prévisions et estimations du bénéfice publié	147-150
11.2. Principales hypothèses	147
11.3. Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	190
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
12.1. Organes d'administration et de direction	28
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance de la Direction générale	30

Informations requises	Page
13. Rémunération et avantages	
13.1. Montant de la rémunération et avantages en nature	45-59
13.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	49 189
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	28
14.2. Contrat de service liant les membres des organes d'administration	29 ; 52
14.3. Informations sur le Comité d'audit	12 ; 43
14.4. Conformité au gouvernement d'entreprise en vigueur	28
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	4 ; 7; 10-11 ; 16
15.2. Participations et stock-options	182 ; 207
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	207
16. Principaux actionnaires	
16.1. Franchissement de seuils	200
16.2. Existence de droits de vote différents	199 ; 206 ; 211
16.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	169 ; 200 ; 210
16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	204
17. Transactions avec les parties liées	175 ; 212
18. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	190
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles	177 ; 191
18.4. Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5. Politique de distribution des dividendes	11 ; 81 ; 150 ; 156 ; 161 ; 182 ; 186 ; 190 ; 207 210 ; 216 ; 222
18.6. Procédures judiciaires d'arbitrage	69
18.7. Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis la fin du dernier semestre	148
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	170 ; 198
19.2. Acte constitutif et statuts	210
20. Contrats importants	N/A
21. Documents disponibles	210

Rapport financier annuel

Thèmes	Page
En conformité avec l'article 222-3 du règlement général AMF	
1. Comptes annuels	182
2. Comptes consolidés	154
3. Rapport de gestion	182
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	212
5. Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	177 ; 191
6. Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise	28
7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations en matière de durabilité	134

Table de concordance de l'État de durabilité

La table de concordance du rapport de durabilité est en chapitre 4, en partie 4.7.2 "Table de correspondance".

Rapport de gestion

Informations requises		Page
1.	Situation et activité du groupe	16
1.1.	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du groupe	148
1.2.	Indicateurs clés de performance	111 ; 148
1.3.	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	151
1.4.	Évolution et perspectives d'avenir	147
1.5.	Activités en matière de recherche et de développement	16 ; 94 ; 185
1.6.	Dépenses et charges visées	155
1.7.	Délais de paiement des dettes fournisseurs	182
1.8.	Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	150
1.9.	Filiales et participations	189
1.10.	Description des principaux risques	64 ; 89 ; 74
1.11.	Risques financiers liés au changement climatique	N/A
2.	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	28
2.1.	Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction générale	31
2.2.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	28
2.3.	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	40
2.4.	Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général	41
2.5.	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	31
2.6.	Rémunération des mandataires sociaux	45
2.7.	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	45
2.8.	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	45
2.9.	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale	30
2.10.	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	206
2.11.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	206
2.12.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	206
2.13.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	61
3.	Informations concernant le capital social	198
3.1.	Structure, évolution du capital de la Société et franchissements de seuils	198
3.2.	Participation des salariés au capital social	207
3.3.	État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du Conseil et les « hauts responsables » et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	200
3.4.	Rachat par la Société de ses propres actions	200
3.5.	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	175
3.6.	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux	175
3.7.	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	216
4.	Rapport de durabilité	72-142
5.	Autres informations	210
5.1.	Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	190
5.2.	Rapport complémentaire du Conseil d'administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionariat des salariés du groupe	N/A

Société Aubay : Société anonyme au capital de 6 396 427,50 €
391 504 693 RCS NANTERRE - FRANCE



13 RUE LOUIS PASTEUR - 92100 BOULOGNE BILLANCOURT

TÉL. : (+33) 1 46 10 67 67

www.aubay.com