

Document d'Enregistrement Universel

Incluant le Rapport financier annuel

2023

ALD devient

 **ayvens**
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GROUP

Sommaire

1	Profil d'Ayvens	5	5.6	Évaluations extra-financières	200
1.1	Historique et développement	6	5.7	Note méthodologique	201
1.2	Profil détaillé	9	5.8	Taxonomie européenne	204
1.3	Technologies de l'information	25	5.9	Rapport de l'organisme tiers sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	226
1.4	Stratégie	26	5.10	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance	230
2	Rapport de gestion	33	5.11	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI	231
	Organisation du Groupe Ayvens	34	6	Informations financières	239
	Relations avec Société Générale et financement	36	6.1	États financiers consolidés	240
	Filiales	37	6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	248
2.1	Revue analytique de l'activité 2023	38	6.3	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	330
2.2	Tendances	50	6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	335
2.3	Événements postérieurs à la clôture	51	6.5	Comptes annuels	339
2.4	Recherche et développement, brevets et licences	51	6.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	351
2.5	Flux de trésorerie	52	6.7	Information financière consolidée pro forma non auditée	355
2.6	Risques et contrôle	55	6.8	Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière consolidée pro forma non auditée	361
2.7	Capital social et actionnariat	56	7	Capital social et informations légales	363
3	Gouvernance d'entreprise	63	7.1	Capital social	364
	Une gouvernance au service de la stratégie	64	7.2	Autres informations	366
3.1	Organes d'administration, de surveillance et Direction générale	66	7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	366
3.2	Conflits d'intérêts	91	7.4	Statuts	367
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	91	7.5	Autres points juridiques	370
3.4	Comités du Conseil d'administration	93	8	Personne responsable	373
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	99	8.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	374
3.6	Contrôle interne	99	8.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport financier annuel	374
3.7	Rémunération et avantages	100	8.3	Contrôleurs légaux des comptes	375
3.8	Opérations avec les parties liées	120	8.4	Documents accessibles au public	375
3.9	Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	122	9	Tables de concordance	377
4	Risque et adéquation des fonds propres	125	9.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	378
4.1	Facteurs de risques	126	9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	380
4.2	Dispositif de gestion des risques	143	9.3	Table de concordance du Rapport de gestion	381
4.3	Gestion et adéquation du capital	147			
5	Déclaration de performance extra-financière	151			
5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	152			
5.2	La mobilité durable au cœur du business	156			
5.3	Employeur responsable	165			
5.4	Pratiques responsables	185			
5.5	Conduite responsable des activités du Groupe	191			

Document d'Enregistrement Universel

Incluant le Rapport financier annuel

2023

Ayvens est le leader mondial de la mobilité durable,
engagé à rendre la vie des usagers plus fluide.

Nous améliorons la mobilité depuis des décennies en proposant des services de location longue durée, d'abonnement flexibles, de gestion de flotte et des solutions multimodales à une clientèle internationale de grandes entreprises, de PME, de professionnels et de particuliers. Avec plus de 14500 employés dans 42 pays, 3,4 millions de véhicules et la plus grande flotte multimarque de véhicules électriques dans le monde, nous tirons parti de notre position unique pour ouvrir la voie vers la neutralité carbone et être à la pointe de la transformation digitale du secteur de la mobilité.



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 12 avril 2024 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.

Ce document est une traduction en Français du Document d'Enregistrement Universel de la Société dont la version officielle est en Anglais. Il n'a été établi que pour les besoins du public français.

Outre les informations historiques, le présent Document d'Enregistrement Universel comprend des éléments de projection et une information financière consolidée *pro forma* non auditée.

Les informations historiques figurant dans ce document ne préjugent pas des performances futures. Toutes les déclarations figurant dans le présent document, autres que les déclarations liées à des faits historiques, y compris, sans s'y limiter, celles concernant la situation financière, la stratégie commerciale, les projets et les objectifs de la direction dans le cadre des opérations futures (y compris les projets de développement et objectifs) sont des éléments de projection. Les éléments de projection sont généralement identifiés par l'utilisation de termes prospectifs, tels que « anticiper », « croire », « estimer », « s'attendre à », « avoir l'intention de », « prévoir », « projeter », « prévoir », « cibler », « sera », « devrait », « peut » ou d'autres variantes de ces termes, ou par une discussion de la stratégie. Ces éléments concernent les perspectives d'avenir, l'évolution et la stratégie d'Ayvens⁽¹⁾ et reposent sur des analyses ou des prévisions de résultats futurs et d'estimations de montants non encore déterminables. Ces éléments de projection représentent le point de vue d'Ayvens uniquement à la date à laquelle ils ont été établis et Ayvens n'a pas l'obligation de les mettre à jour, sauf si la loi l'exige. Ces éléments de projection reposent sur de nombreuses hypothèses concernant les stratégies commerciales actuelles et futures et l'environnement commercial futur et impliquent des risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs importants qui pourraient faire que les résultats, les performances ou les réalisations réels diffèrent sensiblement des résultats, des performances ou des réalisations futurs exprimés ou sous-entendus dans ces éléments de projection. Ces facteurs incluent notamment des changements dans l'évolution générale des conditions économiques et commerciales, ainsi que les facteurs décrits à la Section 4.1 « Facteurs de risques » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les informations figurant aux présentes peuvent contenir des données qui peuvent ne plus être exhaustives ou à jour. Dans la mesure où elles sont disponibles, les données relatives au secteur d'activité, au marché et au positionnement concurrentiel figurant dans le présent Document d'Enregistrement Universel proviennent de sources officielles ou de sources tierces. Les publications, études et enquêtes sectorielles de tiers indiquent généralement que les données qu'elles contiennent ont été obtenues auprès de sources jugées fiables, mais aucune déclaration ou garantie, expresse ou implicite, n'est faite ou donnée quant à l'exactitude, l'exhaustivité ou l'actualité de ces informations, hypothèses, données de performance, modélisations ou analyses de scénarios, et il convient de ne pas s'y fier en tant que telles. Bien qu'Ayvens estime que chacune de ces publications, études et enquêtes a été préparée par une source fiable, Ayvens n'a pas vérifié de manière indépendante les données qu'elles contiennent. En outre, certaines données relatives au secteur d'activité, au marché et au positionnement concurrentiel figurant dans le présent document proviennent des recherches effectuées en interne par Ayvens et d'estimations basées sur les connaissances et l'expérience de la direction d'Ayvens au regard du marché sur lequel elle opère. Bien qu'Ayvens estime que ces recherches et estimations sont raisonnables et fiables, elles (ainsi que la méthodologie et les hypothèses qui les sous-tendent) n'ont pas été vérifiées par une source indépendante quant à leur exactitude ou leur exhaustivité et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Par conséquent, il convient de ne pas se fier indûment aux données relatives au secteur d'activité, au marché et au positionnement concurrentiel figurant dans le présent Document d'Enregistrement Universel.

Ce document contient certains tableaux et autres analyses (les « Informations à périmètre constant ») qui ont été préparés sur la base des informations fournies par Ayvens ou ses filiales. De nombreuses hypothèses ont été utilisées pour préparer les Informations à périmètre constant, qui peuvent ou non être reflétées dans les supports. Par conséquent, aucune garantie ne peut être donnée quant à l'exactitude, la pertinence ou l'exhaustivité des Informations à périmètre constant dans un contexte particulier, ni quant au fait que les Informations à périmètre constant et/ou les hypothèses sur lesquelles elles reposent reflètent les conditions de marché actuelles ou les performances futures du marché. Les Informations à périmètre constant ne doivent pas être interprétées comme des projections ou des prédictions, ni comme des conseils juridiques, fiscaux, d'investissement, financiers ou comptables.

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée incluse dans le présent Document d'Enregistrement Universel a été préparée conformément à l'annexe 20 du règlement délégué 2019/980 complétant le règlement européen 2017/1129 et en application des orientations de l'ESMA (ESMA32-382-1138 du 4 mars 2021) et des dispositions de la Position-Recommandation 2021-02 de l'AMF sur l'information financière *pro forma*, à partir des informations financières consolidées historiques d'ALD SA et de LeasePlan Group B.V. ainsi que de ses filiales (le « Groupe LeasePlan »). Elle est présentée uniquement à des fins d'illustration et ne doit pas être considérée comme une indication des résultats d'Ayvens suite à l'acquisition du Groupe LeasePlan.

(1) « Ayvens » désigne ALD SA et ses entités consolidées





Profil d'Ayvens

1.1	Historique et développement	6	1.3	Technologies de l'information	25
1.2	Profil détaillé	9	1.4	Stratégie	26
1.2.1	« Business model »	9	1.4.1	Tendances structurelles et vision pour 2030	26
1.2.2	Marché et produits	14	1.4.2	Plan stratégique « PowerUP 2026 » : devenir le leader mondial de la mobilité durable	27
1.2.3	Concurrence	17	1.4.3	Objectifs financiers 2026	31
1.2.4	Offre de produits	19			
1.2.5	Zones géographiques	20			
1.2.6	Alliances mondiales	22			
1.2.7	Autres prestataires de services	23			
1.2.8	Innovation	23			

1.1 Historique et développement

2001

Acquisition d'ALD Interleasing par la Société Générale et création de la marque ALD Automotive

Leader sur ses marchés principaux :

France, Italie, Pays-Bas, Espagne, Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique

Développement dans d'autres marchés d'Europe de l'Ouest et du Nord

291 000 véhicules

19 pays

France, Italie, Pays-Bas, Espagne, Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique notamment, ainsi que dans les pays nordiques (Finlande, Norvège)

2005

Acquisition de Ford Lease (61 300 véhicules dans 9 pays)

33 pays

Lituanie, Chine, Lettonie, Grèce

2008

750 000 véhicules

2009

Partenariat avec Fleet Partners (Australie, Nouvelle-Zélande)

2014

39 pays
Kazakhstan, Bulgarie

2003

Acquisition de Hertz Lease Europe (180 000 véhicules dans 12 pays)

22 pays

Slovénie, Russie, Suisse

2004

500 000 véhicules

29 pays

Ukraine, Brésil, Croatie, Inde, Estonie, Roumanie, Turquie

2007

Partenariat mondial avec Wheels Inc.

2010

Lancement de ALD Carmarket

2015

40 pays
Chili

2013

1 million de véhicule

2002-2005

Expansion en Europe de l'Est, en Amérique du Sud, en Afrique et en Asie. Le Groupe est présent dans l'ensemble des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) et s'est développé dans d'autres pays d'Amérique latine, notamment au Mexique, au Chili, au Pérou et en Colombie et dispose ainsi d'une position forte sur des marchés à l'extérieur de l'Europe de l'Ouest.

2007-2016

En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et leader en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la zone Asie-Pacifique. En 2014, une autre alliance stratégique a été conclue avec ABSA (société basée en Afrique du Sud, Absa Vehicle Management Solutions), qui a permis au Groupe d'étendre son offre à l'Afrique du Sud. En 2016, le Groupe a élargi ses partenariats stratégiques en Amérique latine (en Argentine avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend).

2006

40 pays

Algérie, Serbie, Mexique

2016

Acquisition de Parcours, 63 700 véhicules en France, Espagne, Belgique, Portugal et Luxembourg
Partenariats avec Autocorp et Arrend

41 pays
Pérou

2019

- Acquisition de Stern Lease aux Pays-Bas (~14 000 véhicules), l'activité de location de Stern Group
- Acquisition du portefeuille de leasing de BBVA au Portugal
- Sélectionné par Amazon dans le cadre du lancement de « Motors », plateforme en ligne de location de véhicules en Espagne
- Partenariat avec Polestar

2019

Lancement d'ALD Electric
Lancement d'ALD Move aux Pays-Bas, la première solution de services de la mobilité (Mobility as a Service) du Groupe du Groupe

2021

- Acquisition de Bansabadell Renting en Espagne et de Fleetpool en Allemagne (souscription digitale)
- Participation dans Skipr, start-up spécialisée dans les services de la mobilité

2023

Acquisition de 100% de LeasePlan (1,6 million de véhicules)

Cession des filiales d'ALD en Russie, Biélorussie, Portugal, Irlande et Norvège (à l'exception de NF Fleet Norway) et des filiales de LeasePlan en République tchèque, Finlande et au Luxembourg

Capital Markets Day : publication du plan stratégique "PowerUP 2026"

Lancement de la nouvelle marque

 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GROUP

3,42 millions de véhicules

43 pays

2017

Introduction en bourse

43 pays
Irlande, Colombie

2020

- Annonce du plan stratégique Move 2025
- Tenue du Capital Markets Day
- Lancement de Ford Fleet Management
- Création d'une filiale en Malaisie avec Mitsubishi UFJ Lease & Finance
- Partenariat avec Mitsubishi Auto Leasing au Japon
- Partenariat avec Shouqi en Chine
- Cession de ALD Fortune (Chine)

Lancement d'ALD Flex

1,81 million de véhicules
43 pays

2022

Lancement d'ALD Move en France et Belgique

Développement de l'offre de location multi-cycle

2024

Cession de LeasePlan Russia

42 pays

2017

Introduction en Bourse : en juin 2017, Société Générale a vendu 20,18 % du capital-actions émis d'ALD via un Premier Appel Public à l'Épargne (PAPE) annoncé le 5 juin 2017. L'objectif du PAPE était de permettre au groupe ALD d'accroître sa visibilité et sa notoriété dans l'écosystème de la mobilité, d'accéder à de nouveaux modes de financement et d'augmenter sa capacité à accélérer son développement et à saisir des opportunités de croissance dans les marchés B2B (clients entreprises) comme B2C (clients particuliers). L'introduction des actions ALD sur le marché réglementé d'Euronext Paris a eu lieu le 16 juin 2017. Le prix initial de l'offre a donné lieu à une valorisation totale des actions de la Société de 5,78 milliards d'euros.

La Société a été constituée en 1998 sous son ancienne dénomination sociale « Lysophan ». En 2001, l'ancienne dénomination sociale a été remplacée par « ALD International ». En mars 2017, la dénomination sociale est devenue « ALD ». En octobre 2023, la nouvelle marque « Ayvens » a été lancée à la suite de l'acquisition de LeasePlan, afin d'unir ALD et LeasePlan sous une même identité.

Les étapes importantes du développement de l'entreprise comprennent l'acquisition par Société Générale, sa société mère, de l'activité européenne de location de véhicules de Deutsche Bank en 2001 et de Hertz Lease Europe en 2003, consolidant ainsi la position de *leader* du Groupe sur presque tous ses principaux marchés européens.

Depuis 2004, le Groupe a créé plusieurs filiales en Europe centrale et en Europe de l'Est, ainsi qu'en Amérique du Sud, en Afrique et en Asie. Le Groupe est présent dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine, qu'ALD a quittée en 2020) et s'est développé dans d'autres pays d'Amérique latine, notamment au Mexique, au Chili, au Pérou et en Colombie, et dispose ainsi d'une position forte sur des marchés en dehors de l'Europe de l'Ouest.

En 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et *leader* en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la zone Asie-Pacifique. En 2014, une autre alliance stratégique a été conclue avec ABSA (Absa Vehicle Management Solutions, société basée en Afrique du Sud), qui a permis au Groupe d'étendre son offre à l'Afrique du Sud. En 2016, le Groupe a élargi ses partenariats stratégiques en Amérique latine : en Argentine avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend. En 2020, se sont ajoutés de nouveaux partenariats en Asie, notamment avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon, Mitsubishi HC Capital Inc. en Malaisie et Shouqi en Chine. En 2023, le partenariat avec Fleet Partners en Australie et en Nouvelle Zélande a pris fin et a été remplacé par un partenariat avec SG Fleet. Au total, la présence mondiale du Groupe couvre, directement ou à travers les alliances, 58 pays à la date de ce Document d'Enregistrement Universel.

Outre ses partenaires régionaux, le Groupe a conclu plus de 200 partenariats avec des constructeurs automobiles, des banques et des compagnies d'assurance, des fournisseurs d'énergie et des plateformes de mobilité. Outre sa distribution directe, le Groupe met à profit ces canaux de distribution indirects pour proposer ses services de location longue durée et de gestion de flotte.

En 2017, Société Générale a vendu 20,18 % du capital social émis d'ALD via son introduction en Bourse annoncée le 5 juin 2017. L'objectif de cette introduction en Bourse était de permettre au groupe ALD d'accroître sa visibilité et sa notoriété dans l'écosystème de la mobilité, d'accéder à de nouveaux modes de financement et d'augmenter sa capacité à accélérer son développement et à saisir des opportunités de croissance dans les marchés B2B (clients entreprises) comme B2C (clients particuliers). Les actions d'ALD ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 16 juin 2017. Le prix initial de l'offre valorisait la totalité des actions de la Société à 5,78 milliards d'euros.

En 2021, le Groupe a renforcé sa position en Europe avec l'acquisition de Bansabadell Renting, renforçant ainsi sa présence en Espagne. De plus, sa prise de participation dans Skipr a offert au Groupe de nouvelles opportunités de croissance en matière de transition de la mobilité, avec un accès numérique à des plateformes multimodales, flexibles et durables, et la capacité de développer l'offre d'ALD Move en Europe.

En 2022, ALD a réalisé avec succès une augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros, sécurisant le financement d'une partie de la composante en numéraire du prix d'acquisition de LeasePlan, l'un des leaders mondiaux de la gestion de flotte et de la mobilité.

En mai 2023, ALD a finalisé l'acquisition de 100 % de LeasePlan, pour un montant total de 4,9 milliards d'euros⁽¹⁾, payé en numéraire et en actions ALD, pour créer le premier acteur mondial de la mobilité durable avec c. 3,4 millions de véhicules gérés. Suite à l'acquisition de LeasePlan, titulaire d'une licence bancaire, ALD SA est devenue une Compagnie Financière Holding, un établissement régulé sous la supervision de la Banque centrale européenne.

En septembre 2023, ALD I LeasePlan a présenté son plan stratégique « PowerUP 2026 », suite à l'acquisition transformante de LeasePlan.

En octobre 2023, ALD I LeasePlan a dévoilé « Ayvens », sa nouvelle marque mondiale de mobilité, qui représente une nouvelle étape stratégique dans le développement de l'entreprise et met en lumière la promesse de la nouvelle marque.

(1) Sur la base du cours de l'action ALD de 11,43 EUR le 22 mai 2023, y compris les warrants et l'estimation de la juste valeur du complément de prix éventuel

1.2 Profil détaillé

1.2.1 « Business model »

Ayvens⁽¹⁾ est un groupe de location longue durée⁽²⁾ (« **Location longue durée** ») et de gestion de flotte⁽³⁾ (« **Gestion de flotte** ») avec une flotte sous gestion de 3,420 million de véhicules au 31 décembre 2023. À la date du présent Document d'enregistrement universel, il opère directement dans 42 pays et indirectement, via des alliances commerciales, dans 16 pays. Le Groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la location longue durée, avec un focus sur les solutions englobant une large gamme de services qui peuvent également être fournis de manière autonome.

Le Groupe bénéficie de sources de revenus variées, qui se décomposent en : Marge des contrats de location (« **Marge des contrats de location** »), Marge des services (« **Marge des services** ») et Résultat des ventes des véhicules d'occasion (« **Résultat des ventes des véhicules d'occasion** »).

Dans le cadre de son activité principale, la location longue durée, le Groupe procède à l'acquisition de véhicules dans l'objectif de les louer à ses clients. Durant la période de location, il réalise une marge financière (ou Marge des contrats de location) égale à la différence entre, d'une part, le chiffre d'affaires perçu des clients pour les contrats de location, qui équivaut à l'amortissement attendu du véhicule loué plus le taux d'intérêt du financement du véhicule ainsi que d'autres frais associés, et, d'autre part, les coûts liés au contrat de location, composés des coûts liés à l'amortissement attendu du véhicule loué ainsi que des coûts liés au financement supportés par le Groupe pour l'acquisition du véhicule concerné.

Le Groupe génère également des revenus grâce à la large gamme de services qu'il propose à ses clients dans le cadre de la location longue durée et de la gestion de flotte, tels que l'entretien et la réparation, l'assurance, la gestion des pneumatiques et les véhicules de remplacement. Ces revenus, appelés Marge des services, représentent la différence entre les coûts fixes facturés dans le loyer mensuel et les coûts encourus par le Groupe pour fournir ces prestations.

Enfin, le Groupe génère des revenus issus de la revente de ses véhicules d'occasion au terme des contrats de location, appelé Résultat des ventes des véhicules d'occasion. Le Groupe commercialise et vend les véhicules d'occasion au terme de leur contrat de location par l'intermédiaire de différents canaux : concessionnaires, directement aux utilisateurs des véhicules ou ventes aux clients particuliers *via* des enchères, respectivement par le biais de ses plateformes d'enchères (Ayvens Carmarket) et de vente en ligne de véhicules aux clients particuliers (sous la marque Ayvens), ou dans l'un des 60 *showrooms* établis dans 28 pays. Ayvens Carmarket est le principal canal utilisé pour commercialiser et revendre les véhicules d'occasion. *Via* ce site, le Groupe peut également commercialiser, pour le compte de ses clients et partenaires, des véhicules d'occasion qui ne lui appartiennent pas et encaisse une commission sur le produit de la vente.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des trois principales sources de revenus composant le résultat brut d'exploitation consolidé (« Résultat opérationnel brut ») du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2023, 2022 et 2021 :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/23 ⁽⁴⁾	31/12/22 ⁽⁵⁾	31/12/21
Marge des contrats de location	1 261,9	1 181,2	732,8
Marge des services	1 354,2	715,1	650,0
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	349,5	747,6	437,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	2 965,6	2 643,9	1 820,5

(1) "Ayvens" recouvre ALD SA et ses entités consolidées

(2) Dans un contrat de location longue durée, le client paie un loyer mensuel fixe qui couvre le financement, l'amortissement du véhicule et le coût des divers services de gestion fournis avec le véhicule (comme l'assurance, les pneumatiques, les réparations, le véhicule de remplacement et la carte carburant)

(3) Le service de gestion de flotte du Groupe (Fleet Management) consiste à fournir des contrats d'externalisation aux clients, pour des véhicules dont ils conservent la propriété mais qui sont gérés par le Groupe. Le client paie les différents services de gestion de flotte fournis par le Groupe. Ces prestations sont généralement identiques à celles fournies dans le cadre des services de leasing opérationnel précités, exception faite des services de financement, car le véhicule appartient au client

(4) LeasePlan consolidé à partir du 22 mai 2023

(5) L'exercice 2022 a été retraité pour tenir compte de la norme IFRS 17, qui s'applique à partir du 1er janvier 2023

Position de leader dans

Position inégalée dans le secteur de la mobilité

Forte croissance structurelle dans le secteur de la mobilité

Électrification

- Environ 70 % des nouveaux véhicules seront des véhicules et utilitaires légers électriques d'ici 2030 ⁽¹⁾
- Nouvelles technologies et nouveaux business models pour les véhicules électriques et batteries

Changements de comportement

- Passage de la « propriété » à l'« usage »
- Solutions de location flexibles
- Location de véhicules d'occasion/multi-cycle

Nouvelles opportunités issues du numérique

- Importance du digital pour fournir la meilleure expérience client
- Création de valeur basée sur les données

De nouveaux écosystèmes

- Fragmentation et expansion des chaînes de valeur
- Nouvelles opportunités de partenariat

Évolution de la concurrence

- Poursuite de la consolidation des constructeurs automobiles et mise en place du modèle d'agent
- Nouveaux entrants (acteurs non européens liés à l'électrique et aux technologies)
- Opportunités de partenariats

Nous facilitons la mobilité de nos clients afin qu'ils puissent se concentrer sur leur activité

Location longue durée

Gestion de flotte

- 1 Nous finançons des véhicules
- 2 Nous fournissons une large gamme de services ⁽²⁾
- 3 Nous revendons ou louons une nouvelle fois les véhicules

Position de leadership

Notre leadership

1^{er} acteur multi-marques
Flotte de 3,4 millions de véhicules ⁽³⁾ **ayvens**

1^{er} dans 29 pays
dont les principaux marchés européens

1^{ère} flotte de véhicules électriques multi-marques avec 523 000 véhicules électriques ⁽⁴⁾

Notre taille

52,0 milliards d'euros
d'actifs productifs ⁽³⁾

Effet d'échelle
conduisant à la meilleure efficacité opérationnelle

800 000 véhicules **4 millions**
de pneumatiques
achetés par an

Le secteur bénéficie d'une dynamique très attrayante

1. Activité très rentable

- Rentabilité structurellement élevée
- Efficacité opérationnelle renforcée par des processus industrialisés et les effets d'échelle

2. Barrières à l'entrée

- Accès au financement long terme à un coût compétitif
- Importance des effets d'échelle
- Amélioration des conditions d'approvisionnement
- Investissements importants dans les infrastructures
- Couverture géographique

3. Force et résistance

- Fidélité des clients
- Prévisibilité des marges (contrats de 3-4 ans)
- Risque de crédit structurellement faible
- Activités adossées à des actifs soutenant la rentabilité tout au long du cycle

(1) Source : BCG, BofA, CVA et IEA

(2) Inclut : conseil en sélection de nouveaux véhicules, immatriculation et livraison, réparation, entretien et changement de pneus, assurance, gestion des accidents, gestion des taxes et amendes, services de carburant et de recharge, assistance au conducteur et remplacement de véhicule, reporting et optimisation, etc.

(3) Au 31 décembre 2023

(4) Véhicules électriques à batterie (VEB), véhicules hybrides rechargeables (VHR)

un secteur très attractif

Des ressources uniques au service de nos ambitions

1^{er} acteur mondial multi-marques et multi-canaux proposant la plus large gamme de produits sur tous les segments

Meilleure gamme de produits

- Offre complète offrant un fort potentiel de ventes croisées et à meilleure marge Flex, Multi-cycle, VU
- Capacité à anticiper les besoins du marché Abonnement / Multimodalité

Base de clients étendue

- Leader sur les segments B2B et grandes entreprises
- Capacités d'innovation de premier plan en B2C

Empreinte géographique inégalée

- 42 pays ⁽¹⁾
La couverture est essentielle pour les clients grandes entreprises
- 50 clients servis dans plus de 20 pays

Capacités de distribution renforcées

- Leader en matière de partenariats
- 430 partenaires

Meilleur vivier de talents

• 14 580 ⁽²⁾ collaborateurs

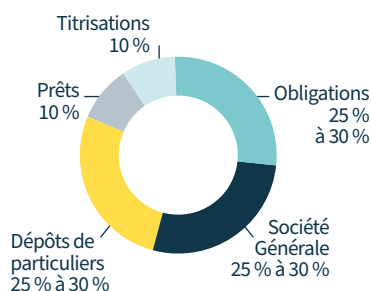
• Profil de management très international
7 nationalités au niveau du Comité Exécutif

• Forte orientation client et résultat

• Politique de formation proactive
environ 240 000 heures de formation ⁽³⁾

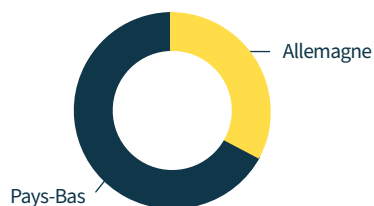
Avantage concurrentiel dans l'accès au financement

1. Structure de financement cible diversifiée



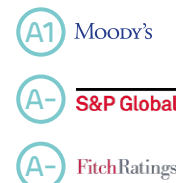
2. Forte base de dépôts de particuliers

11,8 milliards d'euros
au 31 décembre 2023



3. Émetteur bien établi sur le marché

Meilleures notations de crédit parmi les acteurs multi-marques du secteur de la location de véhicules



4,37 milliards d'obligations ⁽⁴⁾ émises en 2023

Solide dispositif de gestion des risques

- Cadre de gouvernance robuste
- Bénéfice de l'appartenance au groupe Société Générale

- Statut réglementaire et supervision par la Banque centrale européenne
- Approche prudente en matière de risques

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

(2) Au 31 décembre 2023

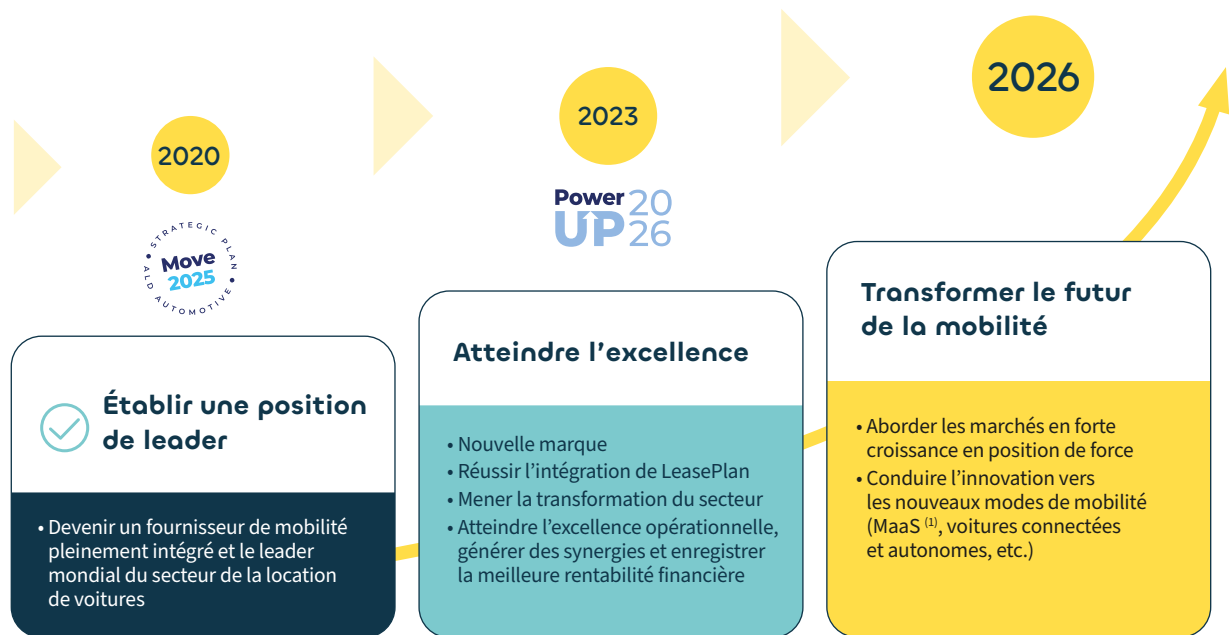
(3) En 2023

(4) Émissions publiques et placements privés

Transformer le futur

Plan stratégique PowerUP 2026

Tirer parti de la **puissance de notre leadership** pour transformer le futur de la mobilité



L'ESG est au cœur de tout ce que nous faisons



Façonner l'avenir de la mobilité durable avec une gamme complète de solutions clients

- Véhicules électriques (neufs et d'occasion)
- MaaS & multimodalité
- Multi-cycle
- Conseil



Agir sur l'ensemble de notre chaîne de valeur en faveur de l'environnement et de la communauté

- Réduction de l'empreinte carbone interne
- Achats responsables
- Circularité dans l'exploitation des véhicules
- Engagement sociétal



Se comporter de manière responsable, avec toutes nos parties prenantes, internes et externes

- RSE et gestion des risques
- Éthique et comportement en interne
- Satisfaction client
- Formations et objectifs RSE



Être un employeur solidaire et responsable

- Expérience collaborateur
- Culture d'entreprise
- Diversité, Équité et Inclusion
- Développement des collaborateurs

(1) Mobility as a Service

de la mobilité

Création de valeur pour nos parties prenantes

Performance financière 2023

• **816,2 millions d'euros**

Résultat net part du Groupe

• **12,4 %**

Rentabilité des capitaux propres tangibles

• **12,5 %**

Ratio CET1 au 31 décembre 2023

• **0,47 euro**

Dividende par action

Principaux objectifs stratégiques et financiers pour 2026



CLIENTS

Priorité à la croissance rentable

Actifs productifs + 6 %

CAGR 2023-2026

Favoriser la multimodalité

Utilisateurs actifs de la plateforme MaaS

200k en 2026

lancée en 2022



EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Réussir l'intégration de LeasePlan

Synergies annuelles 440 millions d'euros d'ici 2026

Tirer parti du leadership et des effets d'échelle pour atteindre la meilleure efficacité

Coefficient d'exploitation (hors vente de véhicules d'occasion) environ 52 % en 2026

contre 56 % en 2022⁽²⁾



RESPONSABILITÉ

Ouvrir la voie de la mobilité durable

Part des véhicules électriques dans les livraisons de véhicules neufs

50 % en 2026

contre 28 % en 2022

Accélérer la décarbonation

Émissions de CO₂ de la flotte à la route < 90 g/km⁽³⁾

contre 112g en 2022

Émissions internes de CO₂⁽⁴⁾

-35 % par rapport à 2019

Maintenir l'engagement des collaborateurs à un niveau élevé

Engagement des collaborateurs

75 % en 2026

contre 74 % en 2022



RENTABILITÉ

Atteindre la meilleure rentabilité du secteur

Retour sur capitaux propres⁽⁵⁾ 13 %-15 % en 2026

Maintenir une structure de capital solide

Ratio CET 1 d'environ 12 %

Offrir un rendement attractif pour les actionnaires

Taux de distribution de dividendes 50 %

(1) Valeur comptable nette de la flotte de location plus les créances sur les contrats de location-financement.

(2) Coefficient d'exploitation de l'entité combinée en 2022, sur la base des informations publiques, hors vente de véhicules d'occasion, réduction des coûts d'amortissement et éléments non récurrents

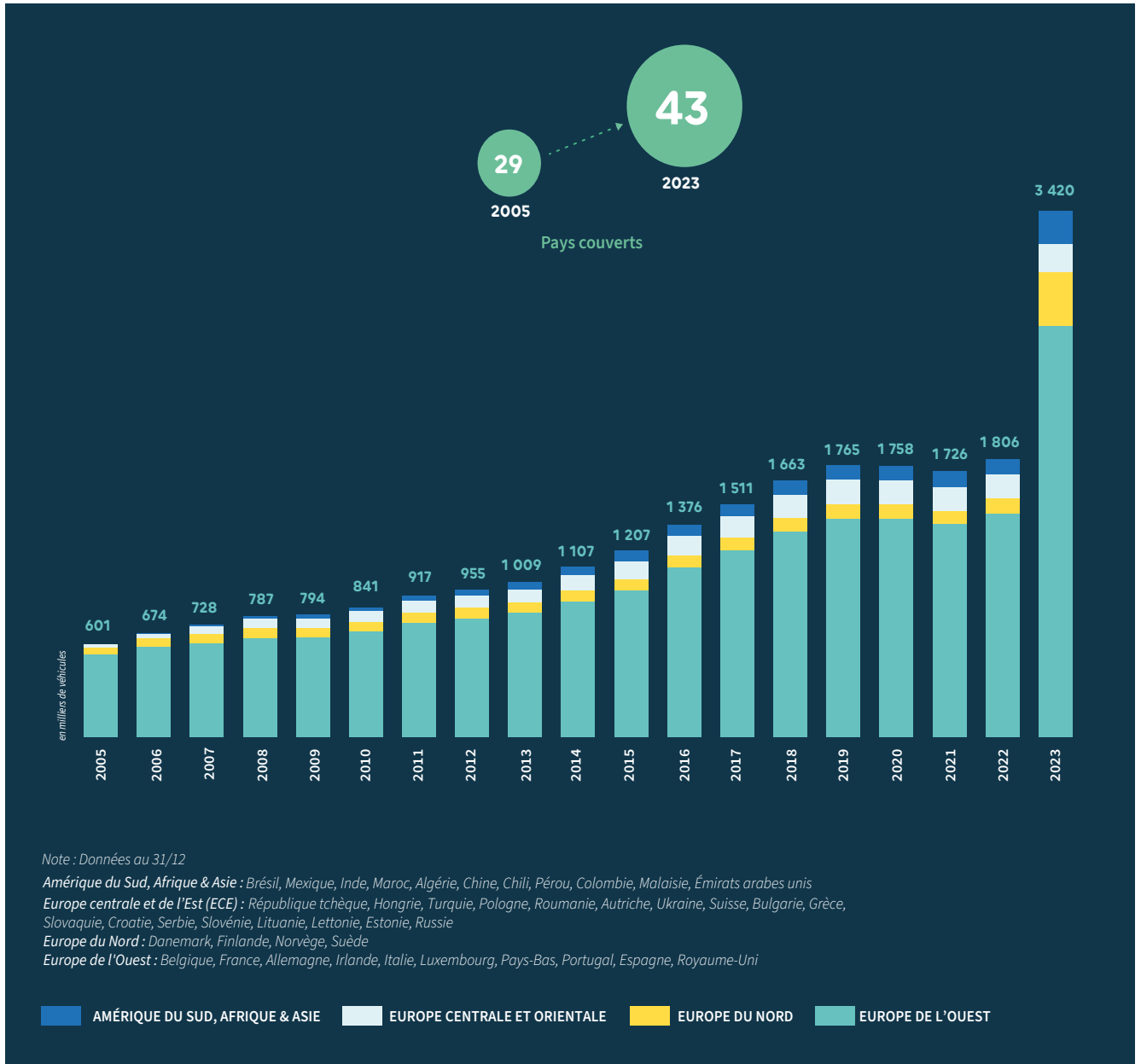
(3) WLTP (« Worldwide Harmonized Light Vehicle Test Procedure ») (Procédure d'essai harmonisée au niveau mondial pour les véhicules légers)

(4) Scope 1, Scope 2 et Scope 3 limités aux déplacements professionnels, au papier et aux déchets

(5) Rentabilité des capitaux propres tangibles

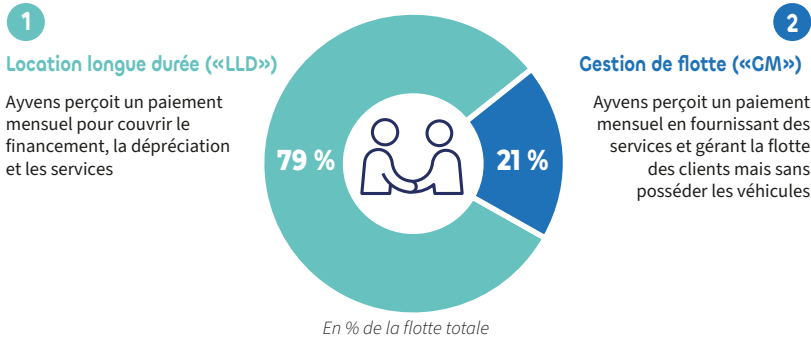
1.2.2 Marché et produits

Croissance de la flotte au fil des ans



L'offre d'Ayvens à la convergence des besoins des clients

Deux produits principaux, adaptés au service de clients entreprises et privés, avec une large gamme de services...



Services offerts
LOCATION LONGUE DURÉE

GESTION DE FLOTTE

FINANCEMENT	CRÉATION DE LA POLITIQUE AUTOMOBILE	BUDGET & CGP(1) CONSULTING	REPORTING & CONSULTING
ACHAT & ENREGISTREMENT DES VÉHICULES	MAINTENANCE & RÉPARATION	GESTION DES PNEUS	AIDE AU CONDUCTEUR
REVENTE DES VÉHICULES D'OCCASION	ASSURANCE	GESTION DU CARBURANT	SERVICES ADDITIONNELS

... offrant nombre d'avantages aux utilisateurs



Solution flexible d'externalisation



Réduction des coûts



Optimisation du bilan & outil budgétaire



Simplification des process (reporting, transparence, etc.)



Bénéfice des dernières technologies (i.e. télématique)

Note : Données 31/12/2023

(1) CGP : Coût global de possession (i.e. coût incluant l'usage du véhicule au cours de la durée de vie du contrat de location, incluant les coûts de location et des services, la consommation de carburant, taxes directes et indirectes, etc.)

1.2.2.1 Offres

Outre les offres de location longue durée classiques, Ayvens a récemment développé de nouvelles offres de mobilité, telles que ALD Flex, assimilable à un contrat d'abonnement, et ALD Move, qui n'inclut pas nécessairement un véhicule. Ces produits sont détaillés en section 1.2.8.2 « Produits innovants » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Location longue durée

La location longue durée (*Full Service Leasing*) permet aux clients d'utiliser un véhicule sans en avoir la propriété juridique.

Dans un contrat de location longue durée, le client paie un loyer mensuel fixe qui couvre le financement, l'amortissement du véhicule et le coût des divers services de gestion fournis avec le véhicule (comme l'assurance, les pneumatiques, les réparations, le véhicule de remplacement et la carte carburant). Le paiement d'un loyer fixe mensuel assure au client une visibilité et une stabilité de ses dépenses de location de véhicules. De plus, le client ne mobilise pas ses propres fonds pour acquérir le véhicule.

Un contrat de location longue durée inclut différents services de gestion qui simplifient la gestion des véhicules pour le client disposant d'une flotte : en déléguant la gestion de sa flotte, le client n'a pas besoin de structure opérationnelle interne pour gérer les relations avec les conducteurs, les fournisseurs et les constructeurs automobiles ni de se soucier de la revente du véhicule en fin de contrat, tout en optimisant ses coûts. Le prestataire de services garantit également au client un contrôle renforcé des conducteurs et des gestionnaires de flotte, ce qui améliore l'efficacité et la maîtrise des coûts et permet au client de se concentrer sur son cœur de métier.

Les services inclus dans les contrats de location longue durée sont personnalisés. Dans le cadre du modèle de paiement fixe, le client paie une mensualité fixe mais ne dispose pas du détail des coûts des services souscrits. La société de leasing absorbe les écarts positifs et négatifs des coûts contractuels. Aucun règlement de la différence entre les coûts réels et les coûts fixes ne se produit à la fin du contrat.

Dans le cadre d'une location longue durée, les véhicules et les services associés sont choisis par le client. La société de *leasing* a un rôle de conseil et aide le client à sélectionner les services associés au véhicule. Les services standards disponibles dans le cadre d'un contrat de location longue durée sont les suivants :

- **élaboration d'une politique véhicules et sélection du véhicule** – le client peut choisir quel type de véhicule (marque, transmission, motorisation, modèle et options) il souhaite intégrer à sa politique véhicules. La société de location achète le véhicule sélectionné par le client ou son conducteur ;
- **réparation, maintenance et pneumatiques** – la société de location fournit les services de réparation, de maintenance et de remplacement des pneumatiques à la fois dans le cadre de situations courantes et de situations d'urgence *via* son réseau d'ateliers et d'installateurs de pneumatiques sélectionnés ;
- **assurance** – une assurance aux tiers, vol, dommages corporels du passager et matériels ;
- **assistance conducteur et en cas de panne** – cela inclut notamment un service d'assistance téléphonique destiné à aider les conducteurs en cas d'urgence, de panne ou pour tout autre besoin ;
- **remplacement du véhicule** – la société de location peut organiser le remplacement du véhicule dans le cadre de l'entretien de routine ou en cas de réparation suite à un accident ;
- **autres** – services client sur mesure, comme les solutions d'auto-partage ainsi que le conseil, l'accès aux bornes de recharge électrique, la fourniture de cartes de rechargement pour accompagner les clients vers une mobilité durable.

Gestion de flotte

Le service de gestion de flotte du Groupe (*Fleet Management*) consiste à fournir des contrats d'externalisation aux clients, pour des véhicules dont ils conservent la propriété mais qui sont gérés par le Groupe. Le client paie les différents services de gestion de flotte fournis par le Groupe. Les services proposés sont généralement les mêmes que ceux indiqués ci-dessus pour la location longue durée, à l'exception des volets financement et revente, car le client est propriétaire de son véhicule.

1.2.2.2 Tendances et moteurs de croissance

1.2.2.2.1 Le nouveau paradigme de la mobilité

Les véhicules sont de plus en plus électrifiés, partagés, connectés et autonomes. La demande de mobilité est fortement impactée par quatre grandes tendances : l'usage, le numérique, la mobilité flexible et partagée et l'électrification.

Ces grandes tendances devraient transformer la mobilité dans les 5 ou 7 années à venir :

- **usage** : le secteur de la mobilité a vu un comportement tendant à délaissé la propriété au profit de l'usage, y compris des véhicules. La préférence pour l'usage est devenue la norme pour les entreprises comme les particuliers ;
- **numérique** : la technologie et la numérisation ont permis de créer de nouveaux produits et services et suscité de nouvelles attentes de la part des clients en termes de solutions de mobilité à la demande ;
- **mobilité flexible et partagée** : la demande de produits et de services flexibles modifie en profondeur le comportement et les besoins des clients ;

- **électrification** : l'intérêt croissant pour l'environnement et les nouveaux comportements des clients entraîne une hausse de la demande de solutions de mobilité plus durables. Les véhicules électriques ⁽¹⁾ devraient continuer de remplacer les voitures thermiques ces prochaines années, avec une hausse des immatriculations de 30 % par an prévue pour la période 2021-2025 ⁽²⁾. Cette tendance devrait se poursuivre sur le long terme, comme en atteste le vote du 8 juin 2022 du Parlement européen (modifiant le Règlement UE 2019/631) visant à interdire la vente de nouveaux véhicules à combustion dans l'Union européenne à partir de 2035.

Ces tendances vont accélérer la transformation du secteur de la mobilité et créer de fortes opportunités de croissance pour l'avenir.

1.2.2.2.2 Perspectives de croissance du marché

Nouveaux segments de clientèle

Les sociétés de location de parc automobile sont actuellement présentes sur trois segments de clientèle : entreprises, petites et moyennes entreprises (« PME ») et particuliers. Ces trois segments devraient encore se développer, notamment grâce à l'impact des quatre grandes tendances susmentionnées.

- **Entreprises**. Historiquement, il s'agit du segment le plus important pour les sociétés de location de flotte car les grandes entreprises cherchent à externaliser les activités en dehors de leur cœur de métier. Ce segment a connu un regain de croissance, porté par la forte demande de véhicules électriques des entreprises. Ainsi, la croissance annuelle moyenne des immatriculations de voitures neuves en Europe devrait avoisiner 5,7 % sur ce segment sur la période 2021-2030, passant de 1,4 million en 2021 à 2,3 millions en 2030 ⁽³⁾.
- **PME**. De plus en plus de PME se tournent vers la location de flotte ces dernières années. Ce segment, principalement servi au travers de partenariats, n'a pas encore atteint sa maturité et devrait poursuivre sa croissance à l'avenir. La croissance annuelle moyenne des immatriculations de voitures neuves en Europe devrait avoisiner 6,5 % sur ce segment sur la période 2021-2030, passant de 1,7 million en 2021 à 3,0 millions en 2030 ⁽⁴⁾.
- **Particuliers**. Par le passé, la location aux particuliers était limitée car ces derniers se sont tournés vers d'autres solutions de financement (achat direct, prêt à la consommation, etc.). L'intérêt pour les solutions de *leasing* s'est accru récemment, les particuliers se tournant vers l'usage de véhicules, et notamment les voitures plus chères (en particulier les voitures électriques) et les offres de services étendues et à valeur ajoutée. La croissance annuelle moyenne des immatriculations de voitures neuves en Europe devrait avoisiner 9,9 % sur ce segment sur la période 2021-2030, passant de 1,8 million en 2021 à 4,2 millions en 2030 ⁽⁵⁾.

Ce nouveau paradigme de la mobilité devrait également offrir de nouvelles opportunités de développement aux entreprises de location de véhicules, notamment sur les segments des véhicules utilitaires légers et la clientèle des employés (*Business-to-Business-to-Employee* ou B2B2E).

- **Véhicules utilitaires légers**. À l'heure actuelle, la pénétration des services de gestion de flotte est limitée dans ce segment, mais cela devrait rapidement changer, notamment grâce au développement de nouvelles offres et de services comme la « livraison du dernier kilomètre », particulièrement appropriée au commerce en ligne en plein essor. Au final, cela devrait se traduire par de fortes opportunités de croissance sur les segments Utilitaires classiques et électriques.

(1) Véhicules électriques à batterie (BEV), véhicules hybrides rechargeables (PHEV), véhicules à pile à combustible (FCEV)

(2) EV Volumes

(3) Estimations CVA pour l'Union européenne, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni

(4) Estimations CVA pour l'Union européenne, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni

(5) Estimations CVA pour l'Union européenne, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni

- **B2B2E.** Les solutions numériques orientées données ouvrent des possibilités de développement auprès des employés des clients entreprises, ce qui devrait générer une croissance rentable sur ce segment.

Produits et services

En plus des produits et services actuels offerts par les sociétés de location de flotte (financement de véhicule, entretien et réparation, assurance, services numériques, etc.), la transformation de la mobilité devrait entraîner le développement de nouveaux produits et services en matière de mobilité.

Les véhicules électriques devraient fournir de nouvelles opportunités de revenus, sous forme de services de conseil entre autres. En effet, les grandes entreprises souhaitent être conseillées sur leur transition vers un parc automobile électrique, l'accès aux infrastructures de recharge des véhicules, la possibilité de recourir à un véhicule thermique dans certains cas, etc.

Les véhicules connectés permettent également de créer de nouveaux produits et services, notamment en termes de gestion de flotte (*reporting*, budget, etc.) et grâce à la télématique à travers le déploiement de produits d'assurance de deuxième génération.

L'amélioration des capacités numériques permettra également de développer des offres plus flexibles en faveur des clients (possibilité de changer de voiture plus souvent, accès à des véhicules pour de plus courtes durées, etc.) ainsi que des solutions de mobilité partagée et multimodale.

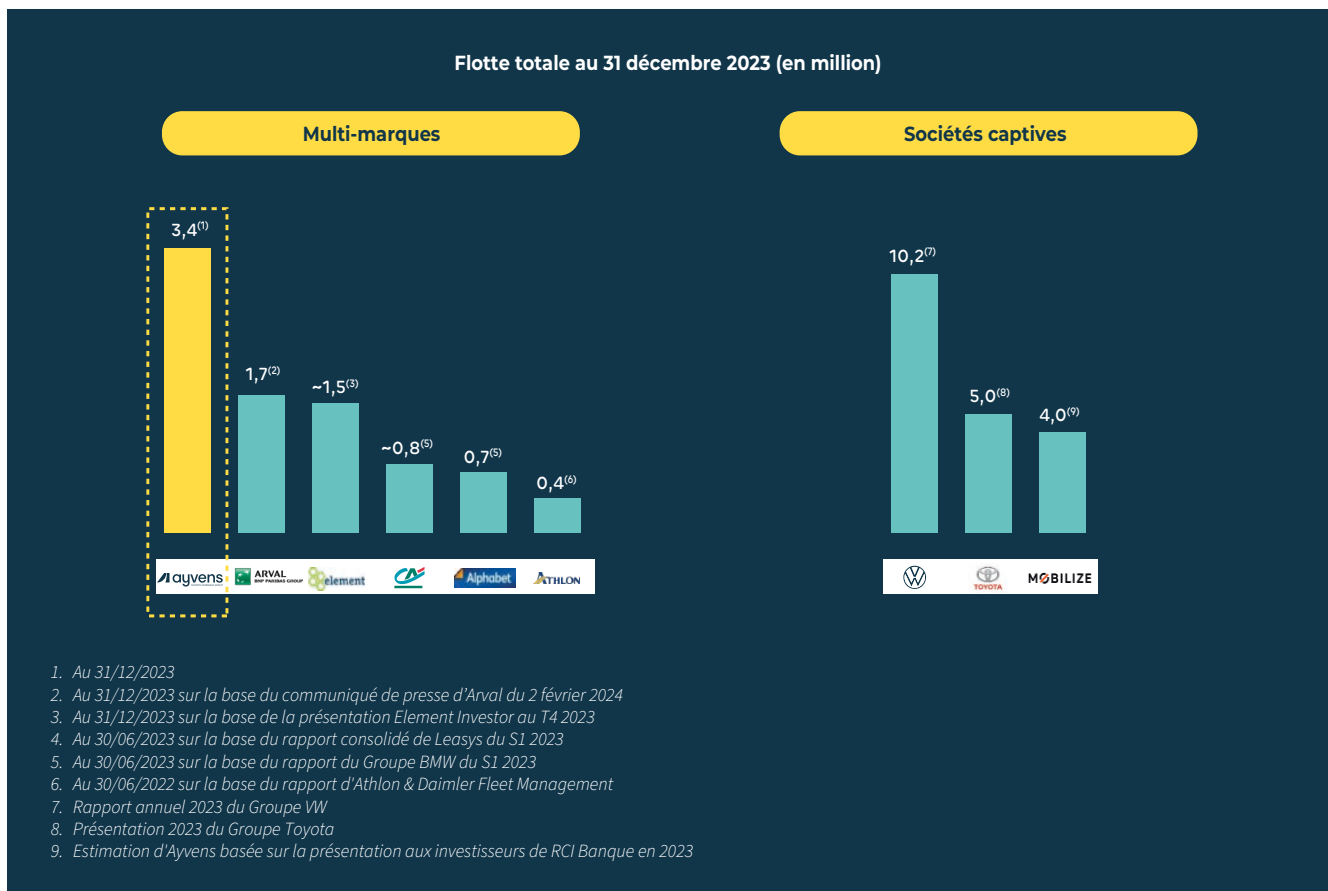
La pénétration de ces nouveaux services de mobilité devrait rapidement s'accroître ces prochaines années grâce à l'augmentation de près de 20 % en moyenne annuelle entre 2021 et 2030 ⁽¹⁾ des abonnements et des produits de location flexibles, ainsi qu'à la hausse de la livraison du dernier kilomètre d'environ 15 % par an sur la même période ⁽²⁾.

Au total, les marchés actuels comme les nouveaux marchés devraient bénéficier de ces nouveaux services qui accéléreront la croissance et généreront davantage d'opportunités de revenus.

Ayvens estime être bien placé pour bénéficier de toutes ces tendances, avec ses produits phares que sont la location simple et la gestion de flotte, mais aussi grâce à ses offres flexibles pouvant répondre aux demandes d'une clientèle variée.

Grâce à sa gamme de produits, le *business model* d'Ayvens est idéal pour répondre aux tendances futures de la mobilité, laquelle aura de plus en plus recours aux nouvelles technologies, à la mobilité partagée et se détournera de la propriété des véhicules.

1.2.3 Concurrence



(1) Croissance du marché mondial des abonnements ; source : Strait Research (septembre 2022)

(2) Croissance du marché mondial du marché des véhicules légers ; source : Quince Market Insight (novembre 2021)

1.2.3.1 Paysage concurrentiel

À l'échelle mondiale, le marché de la location longue durée reste fragmenté, peu d'acteurs assurant une couverture globale. Ayvens est devenu le premier acteur multimarques suite à l'acquisition de LeasePlan. Arval est son concurrent le plus proche. Les autres acteurs multimarques se sont traditionnellement concentrés sur leur marché et leur région d'origine (par exemple Sumitomo et Orix en Asie du Sud-Est, et les entités de *leasing* américaines Element Fleet, Holman et Wheels, présentes en grande partie en Amérique du Nord). Par ailleurs, certaines filiales de financement captives de constructeurs automobiles sont solidement implantées sur le marché, promouvant généralement leur propre marque.

Parmi tous les opérateurs mondiaux, Ayvens a la plus grande couverture géographique, gérant environ 3,4 millions de véhicules dans 42 pays à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Le Groupe a construit un réseau mondial, déployant avec succès son modèle économique sur de nouveaux marchés, tirant parti de sa clientèle internationale et de sa forte culture de partenariat commercial pour pénétrer de nouveaux segments de clientèle. Il convient de noter que les acteurs qui ne sont présents qu'en Amérique du Nord, où les contrats de location sont principalement des contrats de location-financement, manquent généralement d'expertise pour proposer une offre dans des régions où l'activité est principalement composée de contrats de location longue durée avec services, notamment l'Europe.

1.2.3.2 Acteurs

Dans ses activités, le Groupe est en concurrence avec les autres sociétés internationales de gestion de flotte. Cela inclut à la fois les entreprises verticalement intégrées, qui offrent de la location longue durée et des services de financement et les entreprises de gestion de flotte pure.

Les principales multinationales de *leasing* multimarque qui opèrent dans les mêmes zones géographiques que le Groupe Ayvens sont Arval (1,7 million ⁽¹⁾ de véhicules financés), Alphabet (0,7 million ⁽²⁾ de véhicules gérés) et Athlon/Daimler Fleet Management (0,4 million ⁽³⁾ de véhicules gérés). Dans certains marchés, le Groupe est également en concurrence avec des acteurs locaux particulièrement puissants proposant des services de location longue durée.

Le Groupe est également en concurrence avec les filiales de financement captives des constructeurs automobiles, dont les plus importantes financent des flottes de plusieurs millions de véhicules. Enfin, le Groupe se trouve aussi face aux prestataires de services tiers qui proposent du conseil en gestion de flotte, des solutions d'enchères et d'achats.

Les concurrents du marché mondial des services de location se classent généralement en trois grandes catégories selon leur structure de capital : les filiales bancaires, les captives de constructeurs automobiles et les opérateurs indépendants. La structure de capital d'un concurrent donné est souvent un facteur clé dans la nature de ses activités.

(i) Filiales bancaires

Les filiales bancaires appartiennent à un groupe financier et sont principalement des filiales de banques, telles qu'Arval (BNP Paribas). Dans la plupart des cas, les activités de location de véhicules multimarques ont démarré sous forme d'une extension des produits bancaires classiques permettant de répondre aux besoins des clients entreprises. Les banques ont progressivement développé des unités de *leasing* semi-autonomes au sein de leur structure.

Ces filiales bancaires s'appuient notamment sur le réseau de distribution de la banque mère. Cela sert de canal de vente au sein d'une chaîne de distribution diversifiée pour leurs propres produits de location. Les filiales bancaires sont intégrées au plan de financement de leur société mère et/ou sociétés affiliées. Toutefois, la plupart d'entre elles sont des acteurs locaux ou régionaux et n'ont pas de portée mondiale.

(ii) Sociétés captives des constructeurs automobiles

Les sociétés captives des constructeurs automobiles, détenues et contrôlées par des constructeurs automobiles, s'attachent généralement à augmenter les ventes des marques de véhicules de leur propre actionnaire. Ces entités bénéficient des synergies de marque et ont accès au réseau de concessionnaires de leur constructeur, société mère ou filiale, mais la croissance de l'activité est tributaire de la demande sous-jacente pour les marques spécifiques du constructeur.

L'importance des sociétés captives de location simple et de gestion de flotte, telles que Volkswagen Leasing, RCI Mobilize, Stellantis et Toyota, croît, car leurs sociétés mères souhaitent proposer des solutions complètes de mobilité capables de gagner des parts de marché dans l'acquisition et l'exploitation de véhicules et ne plus se présenter comme de simples constructeurs automobiles.

Compte tenu des avantages dont bénéficient les sociétés de location détenues par des établissements bancaires en termes de financement, la majorité des grands constructeurs automobiles ont également créé des filiales de services financiers spécialisés afin de piloter leurs activités de financement et de *leasing* de véhicules et, dans certains cas, de lever des fonds pour l'activité de production.

(iii) Opérateurs indépendants

Les opérateurs indépendants multimarques incluent les entités qui ne sont pas directement liées à des institutions bancaires ou à des constructeurs automobiles. Ces entités souffrent notamment d'une taille réduite et d'un accès limité au financement externe à des conditions intéressantes.

(iv) Acteurs régionaux

Les acteurs régionaux sont les sociétés qui sont présentes dans un pays ou dans un nombre limité de pays.

(1) Véhicules financés au 31 décembre 2023

(2) Flotte sous gestion au 30 juin 2023 (source : BMW)

(3) Flotte sous gestion de flotte au 30 juin 2022, y compris Daimler Fleet (source : Daimler)

1.2.4 Offre de produits

Le Groupe dispose de deux offres de produits : la location longue durée et la gestion de flotte. Le tableau ci-après présente la répartition de la flotte en gestion (en milliers de véhicules) par offre de produit pour les exercices clos les 31 décembre 2023, 2022 et 2021 :

(en milliers de véhicules)	Exercice clos le 31/12/23		Exercice clos le 31/12/22		Exercice clos le 31/12/21	
Location longue durée	2 709	79 %	1 464	81 %	1 427	83 %
Gestion de flotte	710	21 %	342	19 %	299	17 %
FLOTTE TOTALE	3 420	100 %	1 806	100 %	1 726	100 %

Location longue durée

Les contrats de location longue durée représentaient 79 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2023. 98 % des contrats de location longue durée du Groupe étaient des contrats de location simple à la même date. Les contrats de location longue durée du Groupe sont généralement d'une durée de 36 à 48 mois.

Gestion de flotte

La gestion du parc automobile représentait 21 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2023. Avec sa gamme de services et ses tarifs négociés, le Groupe permet à ses clients d'identifier et de maîtriser leurs coûts en rationalisant et en simplifiant la gestion de leur flotte. Le Groupe propose deux solutions de gestion de flotte : (1) un paiement forfaitaire pour les services fournis et (2) un système dans lequel le Groupe gère le processus de facturation véhicule pour le client.

1.2.4.1 Clients

Le Groupe compte plus de 400 000 clients entreprises et une base de clientèle diversifiée. La concentration des 10 principaux clients ⁽¹⁾ du Groupe restait limitée à 5,1 % au 31 décembre 2023, contre 5,6 % au 31 décembre 2022.

La durée moyenne des contrats de location du Groupe est de 45 mois. Le Groupe veille à instaurer et entretenir une relation durable avec ses clients. Pour ce faire, il doit maintenir un excellent niveau de service et une satisfaction client élevée. De plus, sur le segment des clients internationaux, remporter les appels d'offres est essentiel pour conserver ou obtenir des contrats. L'enjeu pour le Groupe est de remporter des appels d'offres afin de conserver ou d'augmenter le portefeuille de véhicules gérés pour les clients.

1.2.4.2 Canaux de distribution

Le Groupe dispose d'une base de clients auxquels il accède *via* des canaux de distribution variés, à la fois directs et indirects.

Ventes directes

Les ventes directes sont réalisées par les équipes commerciales internes du Groupe basées dans les différents pays avec l'aide de l'équipe internationale centrale Ayvens. Les équipes chargées de gérer les relations avec les grands comptes coordonnent l'activité entre les clients et les différents pays concernés. Les équipes commerciales locales d'Ayvens répondent aux appels d'offres provenant des clients locaux ou internationaux (entreprises ou organismes publics) qui bénéficient de ventes et d'une gestion de compte dédiées.

Le Groupe cible également le secteur des particuliers en direct, *via* sa plateforme en ligne.

Partenariats

Les contrats de partenariat peuvent être conclus par le Groupe en *White Labelling* (tel que défini ci-après) ou directement sous la marque Ayvens. Les véhicules peuvent être financés par le Groupe, le partenaire ou les deux.

À travers le *White Labelling*, aux termes duquel un produit est fourni par le Groupe puis conditionné et vendu par d'autres sociétés sous différentes marques (« *White Labelling* »), les partenaires peuvent proposer un contrat de location longue durée, exploité par le Groupe, sous leur propre marque. Grâce à ces accords, le Groupe a constitué un puissant réseau pour atteindre les petites et moyennes entreprises et les particuliers.

PME

Le Groupe s'appuie sur les partenariats qu'il a mis en place avec les constructeurs automobiles, banques et assurances, fournisseurs d'énergie et plateformes de mobilité afin de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises.

B2C – Location aux particuliers

Le Groupe est présent sur le segment de la clientèle de particuliers (B2C). Pour atteindre ce segment de clientèle récent et dans une optique d'efficacité opérationnelle, le Groupe met notamment à profit ses partenariats de distribution en place, *via* des plateformes en ligne développées en interne.

Le Groupe souhaite continuer à développer ces nouveaux canaux, y compris *via* (i) le B2B2C, en tirant parti de ses partenariats de distribution, (ii) le B2C à travers le portail Web du Groupe et les portails Web externes et (iii) le B2B2E, à destination des salariés des entreprises clientes du Groupe.

Le Groupe gérait 268 milliers de véhicules pour le compte de particuliers au 31 décembre 2023, *via* les partenariats ou en direct. Le Groupe peut gérer l'ensemble du cycle de vie des contrats de location aux particuliers par des canaux digitaux. La flexibilité des offres proposées par le Groupe convient parfaitement aux besoins de ces clients, notamment grâce aux services à la carte et à la possibilité de modifier les durées, kilométrages et autres options des contrats.

(1) Par taille de flotte financée

1.2.5 Zones géographiques

43

Pays

14 500+

Employés

3,4 millions

Flotte totale

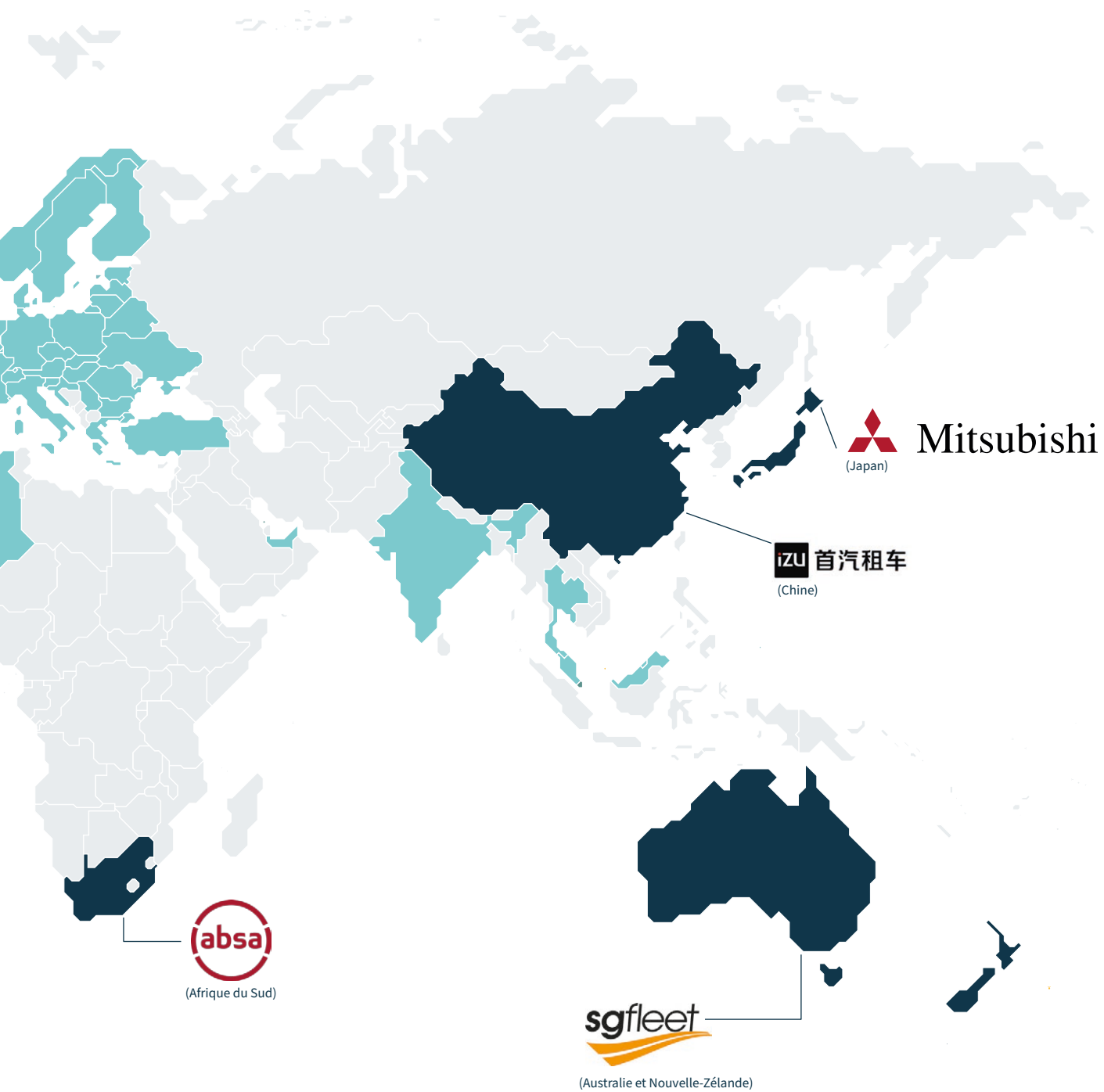
523 000

Véhicules électriques



- Ayvens
- Alliance partners

Au 31 décembre 2023



Grâce à sa large couverture géographique, le Groupe se place à la tête des acteurs du secteur de la location longue durée et de la gestion de flotte en Europe et dans le monde, ce qui lui permet de réaliser des économies d'échelle et de renforcer sa position concurrentielle. À la date du présent Document d'Enregistrement

Universel, suite à la cession de la filiale LeasePlan Russia en février 2024, le Groupe était présent de manière directe dans 42 pays, répartis sur 5 continents et comptait des alliances stratégiques dans 16 pays.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du nombre de véhicules par type de produit et par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 :

(en milliers de véhicules)	Au 31 décembre 2023		
	Location longue durée	Gestion de flotte	Total
Europe de l'Ouest	2 093	579	2 672
Europe centrale et de l'Est	306	38	344
Europe du Nord	150	71	221
Amérique du Sud, Afrique et Asie	160	22	183
FLOTTE TOTALE	2 709	710	3 420
%	79 %	21 %	100 %

Les revenus de clients externes et la flotte dans les pays générant plus d'un milliard d'euros sont détaillés ci-dessous (voir section 6.2, note 6 « Informations sectorielles » du présent Document d'Enregistrement Universel) :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2023		Exercice clos le 31/12/2022	
	Revenus de clients externes	Flotte de location	Revenus de clients externes	Flotte de location ⁽¹⁾
France	3 003,1	8 139,0	2 260,4	5 495,9
Italie	2 198,8	6 303,0	1 257,6	2 532,1
Royaume-Uni	2 004,0	5 520,3	1 116,4	2 326,7
Allemagne	1 925,1	4 084,1	1 092,4	2 282,1
Pays-Bas	1 726,9	5 389,9	686,0	1 528,4
Espagne	1 553,2	3 967,0	820,1	1 959,8
Belgique	1 157,3	3 340,5	680,6	1 604,6
Autres pays ⁽¹⁾	5 315,3	13 021,4	3 501,3	6 350,1
TOTAL	18 883,7	49 765,2	11 414,8	24 079,6

(1) Y compris la flotte des entités destinées à être cédées au 31 décembre 2022

1.2.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 42 pays à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe offre à ses clients un accès à 16 pays *via* des alliances, notamment avec Wheels aux États-Unis, à Porto Rico et au Canada, SG Fleet en Australie et en Nouvelle-Zélande, ABSA en Afrique du Sud, Arrend Leasing au Guatemala, au Nicaragua, au Honduras, au Salvador, au Costa Rica et au Panama, AutoCorp en Argentine et en Uruguay, Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon et Shouqi en Chine, suite à la vente de l'ancienne filiale en Chine. Ces alliances permettent au Groupe et à ses partenaires de développer ensemble des opportunités commerciales au-delà des frontières afin d'offrir des services de location longue durée, de gestion de flotte automobile et autres services associés à leurs clients dans différents pays. Elles apportent également une gestion globale des comptes, un *reporting* mondial consolidé et un support conseil dédié. Le Groupe peut ainsi fournir des services de flotte et de *reporting* harmonisés répondant aux besoins de ses clients internationaux.

Dans le cadre de ces alliances, le Groupe et le partenaire s'engagent à échanger les demandes de clients internationaux qui concernent la fourniture de services dans la zone géographique couverte par l'autre partie. Dans ces cas, les parties se contactent généralement afin de préparer les réponses communes aux appels d'offres et s'engagent, plus généralement, à échanger les informations nécessaires afin de répondre globalement aux appels d'offres et de gérer les comptes clients. Chaque partie est néanmoins tenue de procéder à sa propre évaluation de crédit et de définir les niveaux de service localement. Chaque partie est également habilitée à conserver l'ensemble des produits générés par la fourniture des services.

La durée de ces alliances varie de 3 ans à une durée illimitée, résiliable par l'une et l'autre partie sans motif moyennant un préavis de 6 mois.

L'alliance mondiale avec Wheels offre une collaboration plus étroite. Ainsi, le Groupe et Wheels s'engagent à coopérer de manière exclusive et à ne pas concurrencer l'autre partie dans sa zone d'implantation géographique, à répondre de façon conjointe aux clients internationaux demandant la fourniture de services dans une zone géographique couverte par les deux parties et à concevoir et proposer, ensemble, certains services combinés aux clients internationaux. L'alliance mondiale Wheels dispose également d'un système établi de gouvernance pour la collaboration. Il prévoit des niveaux de service standardisés et la réalisation de projets communs avec un budget et un partage des coûts et des dépenses. Enfin, il réglemente l'utilisation des marques respectives par les partenaires (notamment *via* le *co-branding*).

1.2.7 Autres prestataires de services

Le Groupe s'appuie notamment sur son réseau de fournisseurs pour apporter de la valeur à ses clients. Outre ses longues années de collaboration avec les principaux constructeurs automobiles, le Groupe entretient des relations privilégiées avec les concessionnaires, les compagnies pétrolières, les fournisseurs de solutions de recharge pour véhicules électriques, les garages, les distributeurs de pneumatiques, les sociétés de location de courte durée (qui proposent des services prélivraison et véhicules de remplacement), les sociétés d'assurance et autres prestataires de services essentiels, et peut ainsi proposer des solutions personnalisées à ses clients à un prix compétitif.

Afin de compléter son offre de services et de proposer à ses clients des pièces automobiles et des services d'entretien et de réparation à un tarif avantageux, le Groupe a signé des accords-cadres avec nombre de ces fournisseurs. Le Groupe travaille avec les réseaux de constructeurs automobiles pour la livraison, l'entretien et la réparation des véhicules et avec des réseaux spécialisés pour la location de courte durée, les pneumatiques, la réparation de carrosserie, les pièces détachées et les vitres.

Le Groupe a obtenu des conditions intéressantes pour chacun de ses accords-cadres, qui peuvent prendre la forme de remises directes sur les prix, de tarifs horaires préférentiels ou encore de primes basées sur la réalisation de certains volumes ou parts de marché et autres cibles annuelles. Les objectifs de volumes annuels sont négociés avec les fournisseurs internationaux en lien avec les filiales locales, qui bénéficient de rabais supplémentaires sur volume en plus de ceux qu'elles négocient localement. Les services des achats locaux évaluent, dans leur processus de sélection, la qualité, le coût et l'efficacité. Ils cherchent, grâce à des solutions innovantes, à optimiser le coût total de possession pour les gestionnaires de flotte et les services pour les conducteurs.

1.2.8 Innovation

Le secteur de la mobilité est en constante mutation : du côté de l'offre, de nouveaux acteurs, des solutions innovantes et des technologies de pointe émergent, tandis que du côté de la demande, on constate un glissement de la propriété vers l'usage, le conducteur devenant ainsi le décideur plutôt que le propriétaire du véhicule.

Selon le Groupe, les voitures connectées et intelligentes devraient devenir la norme à moyen terme. À plus long terme, le Groupe prévoit l'arrivée en force des voitures autonomes, le développement d'un écosystème multi-acteurs et la convergence des besoins des entreprises et des particuliers.

Le Groupe ambitionne d'être au centre même du développement des nouvelles solutions de mobilité en favorisant la flexibilité de son offre pour répondre à toutes les exigences de mobilité de ses clients.

1.2.8.1 Solutions numériques

International Digital Framework – Une bibliothèque de fonctionnalités pour un parcours digital sur mesure

Le Groupe a investi dans un outil-cadre de mise en œuvre des fonctionnalités digitales d'acquisition de nouveaux clients. Cette technologie de pointe utilise une approche agile et permet à Ayvens de proposer à ses partenaires un catalogue de fonctionnalités qui s'intègrent à leur propre parcours client, avec une imbrication parfaite dans leurs systèmes. Une fois la solution déployée, le client passe de l'écosystème du partenaire à celui d'Ayvens sans constater de transition. Le *process* est 100 % digital, depuis le premier clic jusqu'à la livraison du véhicule.

MyAyvens – Une plateforme mondiale unique pendant toute la durée du contrat

Le Groupe a développé des outils accessibles en ligne pour répondre aux besoins de ses clients pendant toute la durée du contrat. Les portails numériques actuels d'ALD (MyALD) et de LeasePlan (MyFleet) sont actuellement déployés dans plus de 40 pays et seront intégrés en une plateforme unique sous MyAyvens, pour une mise en œuvre progressive dans l'ensemble du Groupe. Ce portail offre un point d'accès central aux conducteurs et aux gestionnaires de flotte permettant d'accéder aux données de la flotte, aux informations contractuelles, aux outils de reporting, au configurateur de véhicules, au devis en ligne, et à plusieurs outils en ligne en libre-service.

Véhicules connectés

L'offre de voitures connectées englobe l'ensemble des dispositifs permettant de capter des données sur les déplacements de la voiture, le comportement du conducteur et les facteurs de risque ou les informations techniques du véhicule, soumis aux réglementations relatives à la protection de la vie privée. Cette technologie permet au Groupe et à ses clients d'optimiser la gestion de flotte en temps réel, par une meilleure gestion des risques de conduite ou par la localisation des véhicules volés. Elle fournit également des données sur le kilométrage effectué à titre professionnel afin de justifier les dépenses professionnelles et des informations sur la consommation de carburant et les émissions de CO₂.

Cette technologie contribue fortement à l'amélioration de l'expérience client et au développement de produits tels que l'auto-partage ou l'assurance basée sur le comportement du conducteur. Les données récoltées permettent aussi l'optimisation du coût d'utilisation des véhicules (entretien, carburant).

Afin d'accélérer son déploiement dans l'ensemble des pays, le Groupe a signé en 2018 un accord de partenariat stratégique avec Vinli. Vinli fournit au Groupe la plateforme et les services lui permettant de récupérer et stocker ces données et d'accélérer le développement de nouveaux produits basés sur ces données.

Ayvens souligne ainsi sa volonté d'apporter à ses clients de nouveaux produits et services connectés, à forte valeur ajoutée, s'appuyant sur l'interprétation des données fournies par les voitures connectées.

ALD Profleet est une solution de voiture connectée qui assure aux gestionnaires de flottes commerciales et d'entreprise un meilleur suivi des activités quotidiennes de leur flotte et leur permet d'affiner leur stratégie à long terme (quelle que soit la taille). Grâce à cette interface unique, le gestionnaire de flotte peut produire en temps réel des rapports très précis sur l'ensemble de sa flotte, des données sur lesquelles il peut ainsi fonder ses décisions. Cette solution permet aux gestionnaires de flotte d'optimiser leur activité (utilisation et efficacité de la flotte, réduction des coûts, amélioration de l'expérience conducteur), tout en tirant parti de la puissance des données en temps réel pour gérer au mieux la mobilité de l'entreprise via une interface numérique unique. Elle est actuellement proposée dans quelques pays d'Amérique latine et d'Europe.

Ayvens Carmarket – La nouvelle plateforme du groupe dédiée à la vente en ligne de véhicules d'occasion

Ayvens Carmarket est le canal de distribution des véhicules d'occasion du Groupe. Récemment rebaptisée et héritée de la plateforme ALDCarmarket.com, il s'agit d'une plateforme unique de remarketing en ligne (Carmarket.Ayvens.com) permettant aux concessionnaires ou négociants professionnels d'acquérir des véhicules issus de l'activité de location longue durée d'Ayvens, ainsi que de souscrire à des services facilitant ces opérations. Cet outil de solution numérique permet au Groupe de tirer parti de sa capacité de multicanal avec ses autres plateformes de remarketing dédiées au commerce de détail pour saisir toute opportunité commerciale dans les pays où il opère.

Cette plateforme accélère la prise de décision des concessionnaires en fournissant un accès direct aux informations des véhicules, notamment la description détaillée des véhicules, leur état et l'historique d'entretien. Elle propose également des services spécifiques pour simplifier la vente de ces véhicules.

En outre, le processus d'orientation des véhicules et de prise de décision est renforcé et amélioré par l'utilisation d'un outil de calcul prédictif des prix basé sur un algorithme d'IA. Cet outil a été déployé en Espagne, en Belgique, aux Pays-Bas, en France et au Luxembourg depuis 2021. La plateforme pour négociants professionnels AyvensCarmarket.com propose trois types de vente :

- la vente aux enchères (une offre est déposée manuellement ou automatiquement en ligne et le négociant à l'origine de la meilleure offre remporte le véhicule) ;
- la vente par soumission (les acheteurs font une enchère fermée, le Groupe sélectionne la meilleure offre et octroie le véhicule à la personne concernée) ; ou
- la vente à prix fixe (les acheteurs peuvent sélectionner un véhicule et l'acheter instantanément au prix cible indiqué).

Cette plateforme de revente est un portail international d'e-commerce auprès des négociants internationaux et locaux et des concessionnaires locaux. Elle propose un stock mondial unique sélectionné parmi des véhicules d'occasion de très bonne qualité.

Elle leur permet d'accéder à tous les véhicules en vente dans les différents pays du Groupe, de les acheter et, selon les pays, de se faire livrer les véhicules. Elle est disponible dans 38 pays.

En complément de cette plateforme de remarketing, le Groupe peut s'appuyer sur certaines plateformes de détail à destination des particuliers (Shop.AyvensCarmarket.com, usedcars.leaseplan.com). Ces plateformes permettent aux particuliers d'acheter en ligne des véhicules de qualité sélectionnés par le Groupe et disponibles dans le réseau physique de showrooms d'Ayvens. Selon les pays, la plateforme propose deux types de solutions :

- l'achat de véhicules d'occasion à prix fixe (avec la possibilité de financement en ligne avec des partenaires de crédit) ;
- la location longue durée de véhicules d'occasion (avec réservation et paiement de l'acompte en ligne selon les pays).

Si le véhicule est acheté en ligne, il peut être livré au client, qui bénéficie d'un droit de rétractation allant jusqu'à 14 jours. Cette plateforme fait partie intégrante de « Clicks n'Bricks », un projet visant à doter le Groupe d'un système combinant un processus d'achat digital et physique (showrooms) afin d'offrir aux clients particuliers l'expérience la plus complète et sur mesure. L'offre Clicks n'Bricks est actuellement disponible dans 24 pays.

1.2.8.2 Produits innovants

Le Groupe a développé une large gamme de produits et vise à offrir à ses clients des solutions de mobilité durables et flexibles à la pointe de la technologie.

Solutions durables

Le Groupe cherche à se positionner comme leader en matière de flottes et solutions de mobilité écologiques et propose des véhicules hybrides et électriques partout dans le monde.

Afin d'accompagner ses clients dans leur transition vers les véhicules électriques et de proposer une offre complète autour de ce type de motorisation, Ayvens a développé des produits dédiés.

ALD Electric – Cette offre, disponible dans 34 pays en 2023, a pour vocation de couvrir l'ensemble des besoins du conducteur et du gestionnaire de flotte autour du véhicule électrique. Elle inclut l'installation des bornes de rechargement, à domicile et/ou au bureau, la mise à disposition de cartes de rechargement, donnant accès à un large réseau de bornes publiques de recharge, des prestations de conseil destinées à accompagner les clients dans leur transition vers des flottes électrifiées, et des outils de reporting dédiés pour les gestionnaires de flotte. Cette offre extensive peut être combinée avec l'option ALD Switch, décrite ci-après.

Location de voitures d'occasion - Avec cette offre, Ayvens s'adresse à un plus large éventail de segments de clientèle tout en allongeant l'utilisation des actifs et en favorisant la circularité dans l'exploitation des véhicules. La location multicycle est particulièrement adaptée aux véhicules électriques. Au 31 décembre 2023, 72 000 véhicules étaient loués dans le cadre de l'offre multicycle du Groupe.

ALD Switch – ALD Switch permet d'adapter le véhicule en fonction des besoins (par exemple, changer de voiture pour partir en vacances). L'offre ALD Switch, déjà disponible dans 8 pays, inclut l'utilisation permanente d'un véhicule électrique et l'accès à un véhicule thermique/hybride quand le client en a besoin (dans la limite de 60 jours par an).

ALD Move – L'engagement du Groupe en faveur d'une mobilité innovante et durable et pour transformer l'avenir du secteur est illustré par l'offre ALD Move aux Pays-Bas, en France. La clientèle potentielle de ce produit est bien plus large que celle de la location de voitures traditionnelle, cette application visant tous les employés des entreprises, y compris ceux qui ne sont pas éligibles à une voiture de fonction. Offrant à ses utilisateurs de très nombreuses options de mobilité flexibles et adaptées, ALD Move exploite la multimodalité, contribuant ainsi à réduire l'empreinte carbone, dans le cadre d'un budget dédié.

En particulier, ALD Move fournit aux entreprises :

- une plateforme de gestion administrative centralisée pour définir et contrôler les budgets et les dépenses de mobilité de leurs employés ;
- un rapport sur les émissions de CO₂ pour quantifier la réduction de leur empreinte carbone ; et
- une équipe dédiée les aidant à mettre en œuvre leur stratégie de mobilité.

Les employés, eux, bénéficient d'avantages :

- une carte de paiement des services de mobilité ;
- une application mobile pour les aider à planifier leurs trajets multimodaux ; et
- une interface Web pour gérer leur budget mobilité.

En outre, Ayvens a développé une offre de conseil pour promouvoir des solutions de mobilité durable et soutenir la transformation du profil de mobilité de ses clients :

Calculateur de TCO dans Green Scorecard – La plateforme promeut l'électrification des véhicules en calculant son Coût total de possession et ses émissions de CO₂ pour les comparer à des alternatives plus durables. Green Scorecard est aujourd'hui disponible en France, en Italie, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, et sera déployée dans cinq autres pays en 2024.

Net Zero Programme – Cet outil est destiné à aider les clients à atteindre leurs objectifs de réduction du CO₂, en établissant une base de référence CO₂ pour la mobilité et des modèles de projections basés sur l'intégration de voitures écologiques, le cycle de renouvellement des contrats, les objectifs CO₂ et la maturité des pays en matière d'électrification. Cet outil numérique est pleinement intégré à la *Green Scorecard* depuis 2023.

Ces nouvelles solutions s'inscrivent dans le cadre de la politique volontariste du Groupe visant à diversifier les motorisations et favoriser les solutions durables. Elles se révèlent efficaces. En 2023, les véhicules électriques ⁽¹⁾ représentaient 35 % des nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en Europe ⁽²⁾ d'Ayvens.

Couverture 3d – Avec ce produit initialement proposé par LeasePlan, Ayvens va au-delà de l'assurance de la flotte. Cette offre comprend non seulement une couverture d'assurance complète et des services de gestion de flotte intégrés, mais aussi un programme de prévention active des risques. Grâce à des technologies intelligentes permettant d'analyser les comportements des conducteurs et les causes des accidents, le programme Fleet Safety recommande des actions préventives aux conducteurs et aux gestionnaires de flotte. Le produit « couverture 3d » est disponible dans 23 pays.

1.3 Technologies de l'information

Les systèmes informatiques et les télécommunications font partie intégrante de la politique du Groupe relative à la gestion des points de vente et des réservations, tous réseaux de distribution confondus. La mission du service informatique central du Groupe couvre essentiellement le système de gestion des locations utilisé par la plupart des filiales, la plateforme d'enchères en ligne destinée aux professionnels pour l'acquisition de véhicules d'occasion, ainsi que d'autres domaines importants tels que la plateforme MyAyvens. Les principales filiales du Groupe disposent de leur propre service informatique et généralement d'une plateforme exclusive, qu'elles gèrent localement avec l'aide de prestataires externes au besoin. La Direction informatique centrale du Groupe approuve les budgets informatiques des filiales. Les équipes informatiques décentralisées sont supervisées localement. Cependant, les systèmes informatiques dédiés aux filiales de taille moins importante sont généralement pris en charge par la Direction informatique centrale du Groupe.

Solutions flexibles

Des solutions flexibles sont proposées dans un ou plusieurs pays dans lesquels le Groupe est présent, selon la maturité du marché de la location longue durée et la demande.

Ayvens Flex – L'offre de leasing flexible apporte à ses clients entreprises une solution de mobilité adossée à des contrats de moyenne durée, plus courts que le produit de LLD classique. « Ayvens Flex » sera la principale proposition du marché combinant les services ALD Flex et FlexiPlan (LeasePlan) en 2024. Cette offre, particulièrement adaptée aux clients B2B, permet de bénéficier d'un véhicule immédiatement et sans engagement au-delà d'un mois. Elle propose pour un montant mensuel fixe des véhicules neufs ou d'occasion, répartis par catégorie. Disponible dans 36 pays, ce produit représentait env. 126 000 véhicules à fin décembre 2023.

Souscription – En 2021, ALD a annoncé l'acquisition de Fleetpool, le premier fournisseur d'abonnement automobiles en Allemagne, afin de tirer parti de son offre de mobilité à destination des particuliers et des entreprises, ainsi que des constructeurs automobiles souhaitant diversifier leur modèle de distribution et leur offre de services. Ayvens s'adresse à ces clients grâce à un abonnement entièrement numérique simple et complet proposant des locations de véhicules à court terme.

Autopartage – Le Groupe a développé des solutions d'autopartage d'entreprise dites « ALD Sharing » via un modèle de service en station. ALD Sharing permet aux salariés de choisir et de réserver, sur le site Internet d'autopartage de leur entreprise, une voiture dans la flotte de véhicules de l'entreprise, à des fins professionnelles ou personnelles. ALD Sharing est une solution économique dédiée aux entreprises, car elle fournit une alternative aux locations de courte durée et aux taxis particulièrement coûteux, tout en améliorant leur empreinte environnementale grâce à l'introduction de véhicules électriques dans la flotte d'autopartage. La solution est actuellement en place dans 8 pays.

Les outils centraux de back-office (SOFICO MILES, ALDAVAR et NOLS) sont les pièces maîtresses du système d'information du Groupe et équipent la plupart des filiales qui ne disposent pas de leur propre service informatique. Ces applications prennent en charge la totalité des activités et processus back-office du Groupe et couvrent tout le cycle du contrat et l'ensemble des actifs, ainsi que toute la gestion des services liés aux véhicules. Les logiciels ALDAVAR et NOLS sont progressivement remplacés par une solution reconnue du marché, SOFICO MILES.

Le Groupe cherche à offrir des services innovants et peu coûteux. Pour ce faire, il investit régulièrement pour maintenir et améliorer son système informatique. Tous les projets informatiques sont soumis à une évaluation régulière et centralisée, sur la base des besoins opérationnels. Les projets techniques destinés à établir et à garantir la continuité des services et leur sécurité font l'objet d'une attention particulière. La valeur ajoutée de chaque projet d'application visant à maintenir ou à améliorer les fonctionnalités opérationnelles du système est évaluée au regard notamment de la croissance du chiffre d'affaires, de la réduction des coûts et des risques juridiques et de conformité.

(1) Véhicules électriques à batterie (BEV), véhicules hybrides rechargeables (PHEV), véhicules à pile à combustible (FCEV)

(2) Union européenne, Royaume-Uni, Norvège, Suisse

Un Comité d'architecture et de stratégie du système d'information est chargé au niveau holding de vérifier la conformité de la stratégie informatique du Groupe au regard des principaux piliers transversaux (activités de gestion de projets, architecture, infrastructure, sécurité, données et processus fonctionnels). Cette stratégie s'insère dans les directives établies par Société Générale (en tenant compte des spécificités de l'activité du Groupe). Le Groupe a défini des principes de sécurité conçus pour réduire le risque de fuite d'informations et de fraude externe et renforcer la fiabilité des services proposés sur Internet, tout en préservant l'expérience client. La politique de sécurité du Groupe est définie conformément au dispositif de sécurité mis en place par Société Générale. Chaque entité du Groupe doit intégrer ses propres besoins et tenir compte du contexte (organisationnel, structurel, législatif, réglementaire, contractuel et technologique) dans lequel elle évolue. Toutes les politiques de sécurité locales liées à l'information doivent être validées conformément à la politique spécifique du Groupe. Chaque entité doit désigner un Correspondant sécurité local, qui est chargé de la sécurité informatique de l'entité ou de la région considérée. Ce Correspondant sécurité est tenu d'appliquer les procédures du Groupe et d'établir/de mettre à jour les politiques de sécurité locales.

L'environnement numérique des applications du Groupe repose sur plusieurs grandes plateformes développées en interne ou en partenariat avec certains clients et fournisseurs privilégiés d'ALD et LeasePlan. Ces plateformes bénéficient d'une démarche d'amélioration continue ou d'élargissement à de nouveaux pays ou partenariats clients et seront intégrés au sein d'un environnement unique. Certains nouveaux modules et innovations ont également pour objectif

d'encourager la prise de décision fondée sur les données (Big Data), d'adapter les produits et les prix en temps réel (Dynamic Pricing) et, plus généralement, d'accélérer le développement numérique et de renforcer la stratégie de gestion de la relation client (CRM dans le cloud) basée sur Salesforce. Ces spécificités offrent au Groupe le double avantage de réaliser des économies d'échelle en mutualisant ses ressources techniques entre plusieurs solutions et de permettre un déploiement rapide dans l'ensemble de ses filiales.

Le programme Next Generation Digital Architecture (NGDA) de LeasePlan a été lancé en 2019 pour fournir une architecture numérique globale harmonisée et standardisée. La première phase du programme a consisté en un déploiement initial dans trois entités avec l'intention de déployer ensuite la plateforme dans le reste du groupe. Après une revue stratégique du programme suite à la finalisation de l'opération de rachat de LeasePlan, le Groupe a décidé d'arrêter les nouveaux développements sur le périmètre de NGDA. Une partie des actifs technologiques, plus particulièrement les interfaces avec les clients et les fournisseurs, sera conservée et redéployée dans toutes les entités d'Ayvens et à l'avenir, Ayvens s'appuiera sur les systèmes de back-office d'ALD existants, qui sont modernes et adaptés à l'objectif visé. L'extension de la couche d'intégration technologique industrialisée d'Ayvens, déjà bien utilisée dans l'ensemble du périmètre historique d'ALD, soutiendra le processus d'intégration et le déploiement accéléré de la plateforme numérique mondiale à partir de 2026 et au-delà.

Pour plus d'informations sur les risques informatiques consulter la section 4.1.4.1 « Risques informatiques et de cyber sécurité » du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4 Stratégie

Les tendances décrites ci-dessous, relatives aux résultats d'exploitation et à la situation financière d'Ayvens, contiennent des éléments de projection. Les résultats réels d'Ayvens pourraient différer sensiblement de ceux qui sont décrits dans ces éléments de projection. Les facteurs qui pourraient être à l'origine de tels écarts ou qui pourraient y contribuer comprennent ceux décrits ci-dessous et ailleurs dans le présent Document d'enregistrement, en particulier sous la section « Facteurs de risque ».

Ayant établi une position de *leader* grâce à son plan stratégique « Move 2025 » et à l'acquisition de LeasePlan, Ayvens entend mener la transformation du secteur dans le cadre du plan « PowerUP 2026 » : ses objectifs sont d'atteindre l'excellence opérationnelle et de livrer des synergies et une rentabilité parmi les meilleures de l'industrie grâce à l'intégration réussie de LeasePlan. La stratégie à long terme d'Ayvens consiste à tirer parti du pouvoir de *leadership* pour façonner l'avenir de la mobilité en s'adressant à des marchés en croissance rapide et en encourageant l'innovation vers les services de mobilité et les voitures connectées et autonomes. L'ambition stratégique d'Ayvens est de devenir le *leader* mondial de la mobilité durable.

1.4.1 Tendances structurelles et vision pour 2030

Ayvens bénéficie d'une position unique pour transformer l'écosystème de la mobilité en évolution rapide compte tenu des tendances de long terme :

- l'électrification s'accélère sous l'effet des évolutions réglementaires et d'une prise de conscience accrue des risques climatiques. La transition des voitures thermiques vers les véhicules électriques (100 % électriques et hybrides rechargeables) a atteint un point d'inflexion, et les véhicules électriques deviennent plus attrayants et abordables ;

- les tendances comportementales telles que l'évolution de la mobilité urbaine et le passage de la « propriété » à l'« usage » vont favoriser le développement du *leasing* automobile sur le segment des clients particuliers et de nouvelles solutions comme la location flexible et la location multicycle/voitures d'occasion ;
- de nouvelles opportunités issues du numérique vont émerger, alors que la mobilité « à la demande » et la fluidité des parcours clients deviennent essentiels pour ces derniers, et que des propositions de valeur fondées sur les données émergent ;
- la montée en puissance des modèles numériques va également fragmenter et élargir la chaîne de valeur traditionnelle à mesure que des acteurs de niche vont émerger, créant de nouveaux écosystèmes avec de nouveaux concurrents mais aussi des opportunités de partenariats ;
- la concurrence dans l'industrie évolue, avec la poursuite de la consolidation des constructeurs automobiles et l'arrivée de nouveaux acteurs (véhicules électriques et acteurs non européens, nouveaux acteurs de la mobilité et de la technologie), créant également des opportunités de partenariats.

Sur la base de ces grandes tendances, la vision à long terme d'Ayvens pour 2030 est de devenir une plateforme de mobilité mondiale, offrant tous les types de mobilité conduisant à la neutralité carbone et où l'économie circulaire sous la forme de contrats de location multicycle gagnera en importance. Les voitures deviendront de plus en plus connectées et, à terme, totalement autonomes, et la mobilité ira au-delà de la voiture vers les services de mobilité (MaaS - Mobility-as-a-Service), en incluant différents modes de transport durables.

Dans ce contexte, il est essentiel pour Ayvens d'atteindre l'excellence afin de renforcer davantage ses capacités de plateforme opérationnelle et sa position de leader sur le marché afin de mener la transformation du secteur et de façonner l'avenir de la mobilité sur le long terme. Ces ambitions stratégiques se sont traduites dans le plan « PowerUP 2026 » qui s'articule autour de trois promesses majeures et d'un engagement.

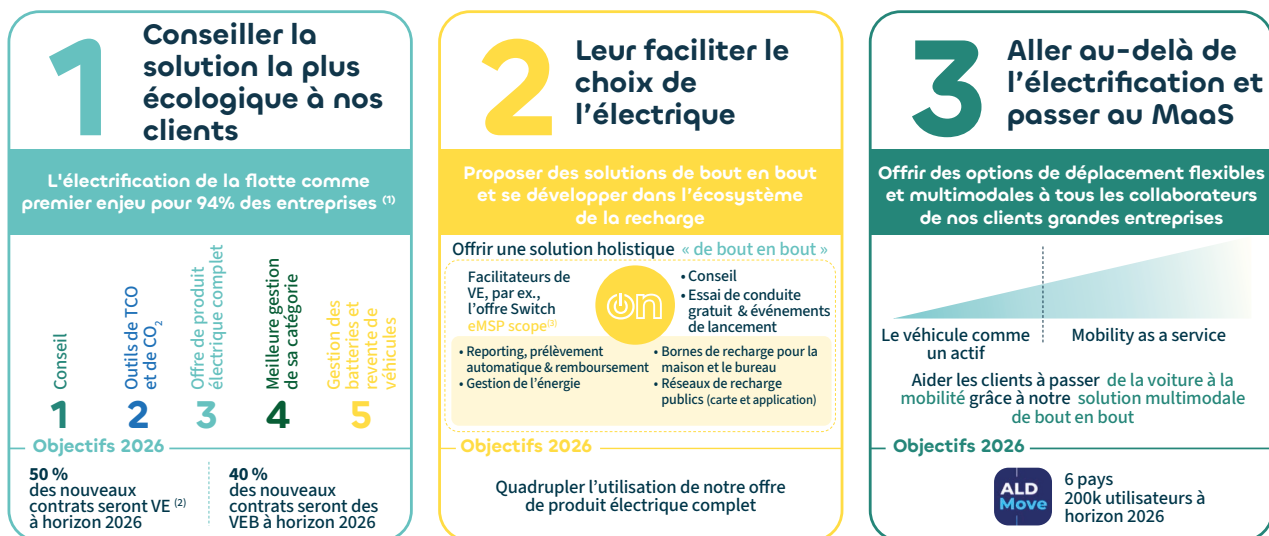
1.4.2 Plan stratégique « PowerUP 2026 » : devenir le leader mondial de la mobilité durable



Promesse n°1 : Notre métier est de **faciliter la mobilité durable**, afin que vous puissiez vous concentrer sur votre activité – 4 piliers (mobilité durable, pouvoir choisir, effets d'échelle, moteur puissant)

Montrer la voie de la mobilité durable

La promesse d'Ayvens est de permettre à ses clients de choisir facilement la solution la plus écologique. Ayvens prend des engagements forts pour préserver la planète, ce qui implique :



(1) Enquête réalisée auprès des grands comptes internationaux d'ALD, 2022

(2) Voitures pour particuliers et flotte financée uniquement, au sein de l'UE, au Royaume-Uni, en Norvège et en Suisse

(3) Fournisseur de services de mobilité électrique

Toujours conseiller aux clients la solution la plus écologique

L'électrification est considérée comme le principal sujet stratégique concernant la flotte pour les clients entreprises d'Ayvens. Le Groupe est leur conseiller de confiance en la matière, et pour cela il a développé une approche structurée comprenant le conseil, les outils permettant d'estimer le coût total de possession et les émissions de CO₂, une offre électrique complète, une gestion tout au long de la durée de vie, ainsi que la gestion des batteries et le remarketing. L'objectif d'Ayvens est d'atteindre 50 % de VE (dont 40 % de véhicules 100 % électriques, à batterie) dans les nouvelles immatriculations d'ici 2026.

Faciliter le choix de l'électrique par les clients

La stratégie électrique du Groupe consiste à fournir une solution de bout en bout. Ayvens propose un produit électrique complet, connectant les conducteurs à leur écosystème de recharge, simplifiant l'accès à la recharge et améliorant le contrôle par les gestionnaires de flotte.

Aller au-delà de l'électrification vers la mobilité en tant que service (MaaS)

Alors que la mobilité évolue, les attentes des clients du Groupe et de leurs collaborateurs évoluent également. Ayvens les aide à passer de la voiture traditionnelle à un spectre de mobilité plus large grâce à sa solution multimodale de bout en bout. Cela inclut par exemple la définition de la politique de mobilité, des budgets de mobilité, la sélection d'options de transport multimodales pertinentes, la facilitation de l'accès *via* une application dédiée et la gestion du *reporting via* des processus administratifs efficaces.

Donner le pouvoir de choisir

La promesse du Groupe est d'être l'acteur de l'industrie offrant la plus large gamme de produits, véritablement multicanal et multimarque, ce qui implique :

Proposer la plus large gamme de produits de l'industrie

Les produits traditionnels du Groupe couvrent la location longue durée et la gestion de parc automobile, néanmoins Ayvens élargit constamment sa gamme de produits (véhicules électriques, véhicules utilitaires légers, contrats flexibles, assurances), ce qui est essentiel pour maintenir aux meilleurs niveaux son positionnement concurrentiel et sa rentabilité.

Être le seul véritable acteur multicanal

Le Groupe couvre tous les segments de marché existants, des clients individuels aux entreprises, en passant par leur canal de prédilection, qu'il soit direct, numérique, ou indirect à travers des partenariats. La stratégie d'Ayvens consiste à tirer parti de du principal canal d'entreprise pour poursuivre sa croissance et se développer de manière sélective dans les nouveaux segments des PME et des clients particuliers.

Être une alternative multimarque aux sociétés captives de constructeurs automobiles

Le marché particuliers et TPE (<5 véhicules) est vaste, fragmenté et en croissance, ce qui représente une opportunité pour lancer une offre différenciée. Ayvens abordera ce marché de manière numérique, à la fois en direct et *via* des partenaires, en visant la rentabilité plutôt que le volume. En outre, il s'agit d'un espace très innovant pour tester de nouveaux modèles économiques, tels que le service client basé sur l'IA, la maintenance à domicile, les services connectés et les programmes de récompense.

Dans le même temps, Le Groupe se concentrera sur l'amélioration de ses marges en orientant sa croissance vers les produits, pays et clients les plus rentables tout en identifiant et en tirant parti des meilleures pratiques.

Servir les clients grâce à une plateforme performante

La promesse du Groupe est de fournir des services de mobilité intégrés, grâce à son puissant moteur numérique et à son excellence opérationnelle, ce qui implique :

Offrir une expérience client unique et intégrée

Un principe fondateur est que les clients sont la raison d'être du Groupe. Ainsi, il est essentiel de développer une forte empathie pour les clients et une attitude positive face à leurs exigences. Ayvens s'efforce de gagner et de conserver la confiance de ses clients, en faisant de l'expérience client un facteur clé de différenciation. Ayvens s'est fixé des objectifs ambitieux et vise à les atteindre en recueillant en permanence les commentaires des clients, en collectant, en analysant et en utilisant les données des clients pour véritablement comprendre leurs besoins et leurs attentes.

Assurer une excellente gestion des véhicules et des contrats tout au long du contrat

Le Groupe aspire à créer une plateforme opérationnelle robuste dans la gestion de flotte et la location, soutenant un écosystème de mobilité durable avec ses clients, utilisateurs et ses fournisseurs. Ce dispositif est alimenté par la taille et l'expérience, un solide réseau de chaîne d'approvisionnement, un contrôle continu de la qualité, un excellent outil de suivi des performances, des processus optimisés concernant la qualité, les coûts et l'efficacité, et l'utilisation des données.

Améliorer les processus et la qualité de service grâce au digital

En mettant l'accent sur la gestion des processus métier et la réduction des coûts de production, les systèmes de *back-office* mondiaux et modulaires du Groupe prendront en charge le traitement direct et l'automatisation afin de favoriser l'excellence opérationnelle et l'efficacité.

Exploiter le dispositif de revente de véhicules pour développer les canaux de distribution, multicycle et offre flex

Le dispositif de revente des véhicules sera au cœur des capacités de gestion de flotte du Groupe, visant à recommercialiser des voitures d'occasion de qualité à des prix compétitifs grâce à des offres multicycles et des offres de vente. Il est considéré comme un outil permettant de devenir un acteur de la mobilité multicanal avec une capacité significative de déploiement d'actifs sur plusieurs cycles, en se concentrant sur la maximisation du résultat des véhicules en fin de contrat grâce à des optimisations continues et à la constitution d'un solide dispositif.

Tirer parti des effets d'échelle

La promesse du Groupe est d'être le *leader* du marché et d'apporter de la valeur à ses clients et à ses actionnaires, ce qui implique :

Être un *leader* mondial et local

Ayvens dispose d'une empreinte géographique inégalée couvrant, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 42 pays directement et 16 pays indirectement *via* des partenaires. Cette présence est clé pour maintenir un *leadership* absolu sur le segment des multinationales. Ayvens distingue principalement trois zones géographiques :

- Europe G8 mature : le Groupe est *leader* sur ces marchés, couvrant intégralement tous les canaux et segments, grâce à une forte capacité d'innovation et une gamme de produits inégalée. Au-delà de la clientèle des entreprises, la croissance additionnelle provient principalement des segments PME et particuliers ;
- reste de l'Europe : les clients les plus importants du Groupe ont besoin de sa présence sur ces marchés. Le modèle économique évolue d'un modèle réservé aux entreprises à un modèle tourné vers d'autres segments ;
- Amérique latine, Asie et autres : les clients grandes entreprises constituent l'activité principale, mais le Groupe entrevoit une forte opportunité de croissance à mesure que ces pays se développent.

Tirer parti de la taille pour acheter plus efficacement

La taille du Groupe offre des opportunités uniques en matière d'approvisionnement. Ayvens dispose d'un processus de sélection et de configuration des véhicules de premier plan *via* les achats de gros et les véhicules préconfigurés. Le pilotage de l'après-vente est effectué de manière proactive vers le réseau et les partenaires privilégiés d'Ayvens afin de garantir les meilleurs services, qualité et coûts, avec l'aide d'outils numériques pour contrôler les coûts et produire des analyses *a posteriori*.

Tirer parti de la taille pour mutualiser les coûts

La combinaison d'ALD et de LeasePlan permet de mutualiser les coûts indirects et les investissements (par exemple, l'offre de produits durables, les plateformes numériques, l'innovation, le marketing) pour générer une efficacité à long terme bénéfique pour les clients du Groupe et renforcer la compétitivité.



Promesse n°2 : Nos collaborateurs font la différence, et nous réunissons les meilleurs talents du secteur de la mobilité – 4 piliers (croissance et performance, expérience et engagement des collaborateurs, culture et conduite, diversité, équité et inclusion)

Les collaborateurs d'Ayvens sont clé pour son succès. Afin de les aider à réaliser leur potentiel, le Groupe a défini quatre piliers clés et un catalyseur essentiel pour s'assurer que ses collaborateurs feront la différence.

Croissance et performance

Le Groupe investit dans ses collaborateurs pour les aider à grandir, à développer les compétences requises et à obtenir les meilleurs résultats. Il considère que le renforcement des capacités de *leadership*, combiné à la reconnaissance et les incitations, ainsi qu'à l'expertise et à l'expérience sur le terrain, se traduit par la croissance de ses collaborateurs, conduisant au final à un meilleur service client et à une performance optimisée. En outre, le Groupe développe la prochaine génération de *leaders*. Pour mesurer périodiquement son succès dans ce domaine, le Groupe a défini un indicateur sur la mobilité interne.

Expérience et engagement des collaborateurs

Le Groupe exerce une activité de services qui nécessite des collaborateurs motivés au service des clients. En tant qu'organisation, et en particulier à travers les dirigeants et *managers*, il est de la responsabilité d'Ayvens de créer un environnement de travail dans lequel ses collaborateurs se sentent bien et sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes au service des clients. Le Groupe prend soin de ses collaborateurs afin qu'ils prennent soin de ses clients, des parties prenantes et de l'environnement. Le Groupe mesure périodiquement son succès dans ce domaine sur la base de l'engagement des collaborateurs.

Culture et Conduite

La culture est le moteur de la performance du Groupe. Le comportement d'Ayvens est guidé par sa forte culture, axée sur les valeurs, qui lie l'individu à sa stratégie et à ses promesses envers ses clients. Son Manifeste culturel, développé conjointement, capture ses convictions clés et les principes directeurs qui doivent guider le comportement de tous ses employés. Les convictions clés d'Ayvens sont 1) *Les clients sont notre raison d'être*, 2) *Nos collaborateurs font la différence*, et 3) *Agir de manière responsable est la clé de notre croissance*. Les principes directeurs sont 1) *Collaboration*, 2) *Authenticité*, 3) *Curiosité* et 4) *Engagement*.

Diversité, Équité et Inclusion

Les organisations bénéficiant de la diversité sont plus innovantes et équilibrées dans la prise de décision. Par conséquent, le Groupe favorise et développe une organisation qui célèbre et tire profit de la diversité des personnes et des idées. Il vise à développer un environnement éthique, inclusif et progressiste dans lequel les personnes peuvent s'épanouir, se sentir en sécurité et être elles-mêmes, indépendamment de qui elles sont. Le Groupe est convaincu que cela l'aidera également à développer les meilleures idées pour faciliter la mobilité durable et agir de manière responsable. Pour mesurer périodiquement son succès dans ce domaine, Ayvens a défini un indicateur sur la part des femmes dans les postes de direction.

Un catalyseur essentiel : le programme de transformation RH

Pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs, le Groupe vise à fournir des processus et des services RH hautement *intégrés, standardisés* et *numérisés*, soutenus par la transformation RH.



Promesse n°3 : Agir de manière responsable est la clé de notre avenir et faire partie de la solution profite à toutes nos parties prenantes – 3 piliers (RSE, risques & réglementation et performance financière)

La promesse du Groupe est d'être une entreprise responsable, engagée en matière d'ESG, en pointe dans le domaine de la gestion des risques, en parfaite conformité avec la réglementation, financièrement performante et solide.

Le développement durable, la raison d'être du Groupe

En ce qui concerne le changement climatique, le Groupe considère qu'il peut faire partie de la solution en proposant des solutions de mobilité durable, à un public plus large que jamais. De plus, avec une chaîne de valeur étendue et un modèle économique en expansion, il a la possibilité d'utiliser chaque opportunité tout au

long du parcours client pour avoir un impact positif de bout en bout. Par ailleurs, il vise à atténuer l'impact négatif inhérent à son activité et à maximiser l'impact positif qu'il peut avoir auprès de toutes les parties prenantes en adoptant l'état d'esprit ESG et en repensant sa façon de définir la croissance et le succès. Enfin, en tant que *leader* du marché, coté et régulé, Ayvens se conforme aux exigences réglementaires croissantes et agit avec exemplarité et transparence.

Quatre piliers de durabilité

Pour l'ensemble des piliers, trois indicateurs (KPIs) ont été formulés, avec des objectifs ambitieux. Enfin, le Groupe a aligné ses piliers sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) largement reconnus par les Nations unies et contribue de manière significative à 13 des 17 de ces objectifs de développement durable.

Une gestion des risques responsable

Agir de manière responsable, c'est aussi avoir une gestion saine et stricte des principaux risques liés à l'activité. Le Groupe distingue deux types de risques fondamentaux inhérents à son activité :

Risque de crédit

Le principal moyen d'atténuation des risques du Groupe est la propriété juridique des actifs, qui facilite la reprise des véhicules en cas de besoin. Par ailleurs, le portefeuille de clients entreprises présente un profil de crédit solide. Enfin, la voiture est souvent indispensable à l'activité des clients et l'un des derniers services qu'ils cessent de payer.

Risque lié aux actifs

Les principaux moyens d'atténuation du risque sont : i) le processus prudent de détermination de la valeur résiduelle, impliquant des experts locaux et centraux, pour lequel le Groupe a un solide cadre de contrôle central en place qui soutient la gestion de la valeur résiduelle tout au long des différents stades du cycle de vie de l'actif ; ii) une plateforme numérique de revente de véhicules de premier plan et la capacité démontrée de relouer les véhicules durant plusieurs cycles ; et iii) l'existence d'un marché d'occasion actif, qui assure une demande permanente en matière de véhicules d'occasion.

À côté de ces types de risques fondamentaux, le Groupe encourt des risques opérationnels, structurels, d'assurance et de modèle qu'il atténue *via* un cadre de contrôle renforcé sur les risques opérationnels, de modèle et de conformité tel que requis pour une entité réglementée, ainsi que des ressources dédiées pour faire face aux risques nouveaux/croissants (ESG, risques informatiques, etc.).



Un engagement pour une intégration réussie entre ALD et LeasePlan : créer des synergies et aligner le modèle opérationnel seront les clés du succès de notre stratégie

La fusion des deux sociétés constitue une opportunité pour créer le leader mondial dans le secteur en pleine mutation du leasing opérationnel de véhicules et de la mobilité, bénéficiant de plusieurs synergies en matière commerciale, opérationnelle, d'approvisionnement et d'expertises complémentaires.

L'intégration aidera également Ayvens à accélérer deux des principaux piliers stratégiques d'ALD et de LeasePlan : (a) la numérisation et (b) la durabilité :

- en termes de digitalisation, Ayvens est idéalement positionné pour conduire la transformation numérique du secteur axée sur les données, en intégrant les tendances de long terme du secteur de la mobilité ;

- en matière de développement durable, Ayvens a pour ambition d'être le premier fournisseur mondial de solutions de mobilité durable et le partenaire de choix des clients pour accompagner la transition vers les véhicules électriques en établissant de nouveaux partenariats mondiaux autour de nouveaux services pour les véhicules électriques.

Les principaux domaines de synergies attendues concernent les achats, les installations, les technologies de l'information (« IT ») et les autres coûts opérationnels. Les synergies ont été estimées à 440 millions d'euros (avant impôts) et devraient se matérialiser pleinement d'ici 2026.

ALD et LeasePlan ont élaboré conjointement des plans d'intégration détaillés, couvrant la préparation de la réorganisation et l'intégration. 16 fonctions centrales ont été identifiées, lesquelles pilotent le plan d'intégration commun. Chacune d'entre elles a établi un plan d'intégration commun des fonctions centrales (« CFIP »), mettant ainsi l'accent sur la manière d'évoluer vers une organisation unique et créatrice de valeur. Par la suite, chaque entité opérationnelle locale a préparé un plan d'intégration commun pays (« CIP ») reflétant les objectifs du CFIP d'Ayvens et visant à intégrer les entités localement.

Pour plus de détails sur le risque d'exécution de l'intégration, voir la Section 4.1.1.1 "Risques relatifs aux acquisitions" du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4.3 Objectifs financiers 2026

Les objectifs financiers d'Ayvens à l'horizon 2026 reflètent l'ambition de l'entreprise d'accroître fortement son activité tout au long de la période, tout en améliorant substantiellement son efficacité opérationnelle pour atteindre les meilleurs niveaux de sa catégorie et maintenir des niveaux de solvabilité solides :

- croissance annuelle moyenne des actifs productifs de 6 % entre 2023 et 2026 ;
- montée en puissance progressive des synergies : 120 millions d'euros de synergies avant impôts d'ici 2024, 350 millions d'euros d'ici 2025, et le montant total de 440 millions d'euros d'ici 2026 ;
- total cumulé des coûts de restructuration pour atteindre les synergies ("CTA") de 525 millions d'euros sur la période 2022-2025. Après 128 millions d'euros comptabilisés en 2022 et 170 millions d'euros en 2023, Ayvens anticipe un pic en 2024 à 190 millions d'euros, avant de redescendre à 37 millions d'euros en 2025 ;

- coefficient d'exploitation (hors ventes de véhicules d'occasion) d'environ 52 % en 2026, contre 56 %⁽¹⁾ en 2022. À ce niveau, le coefficient d'exploitation d'Ayvens se positionnera parmi les meilleurs de sa catégorie, lui permettant de creuser l'écart avec ses concurrents de manière décisive et de renforcer son profil financier. L'écart par rapport à la précédente orientation de 47 % s'explique par l'inflation et les coûts informatiques de LeasePlan plus élevés ;
- rentabilité des capitaux propres tangibles de l'ordre de 13 % à 15 % en 2026, en tête du secteur financier ;
- ratio CET1 cible à c. 12 % et ratio de capital total à c. 16 % ;
- ratio de distribution des dividendes de 50 %.

Grâce à LeasePlan, le Groupe a accès à une base de dépôts importante, s'élevant à 11,8 milliards d'euros au 31 décembre 2023, augmentant ainsi fortement la diversification de ses sources de financement. Les financements provenant de Société Générale, les obligations et les dépôts des particuliers représenteraient chacun entre 25 % et 30 % du financement total, tandis que les titrisations et les prêts commerciaux représenteraient environ 10 % chacun.

Émetteur établi sur le marché, Ayvens bénéficie des meilleures notations de dette long terme senior non collatéralisée parmi les acteurs du leasing automobile multimarques : Moody's A1/stable, Standard & Poor's A-/stable et Fitch A- (notation long terme de l'émetteur "Issuer Default Rating, IDR" BBB+/positive). Le Groupe prévoit d'émettre de 4 à 5 milliards d'euros par an d'obligations par l'intermédiaire d'ALD SA, de 1 à 1,5 milliard d'euros de titrisation, tout en augmentant sa base de dépôts de particuliers d'environ 1 milliard d'euros par an.

À l'issue de « PowerUP 2026 », Ayvens façonnera l'avenir de la mobilité et s'adressera aux marchés en croissance rapide fort de sa position de leader, combinant le leadership incontesté de l'industrie, la meilleure position pour capter la croissance et conduire la transition vers une mobilité durable, la meilleure efficacité opérationnelle du secteur, une structure financière robuste et un solide historique de rentabilité élevée tout au long du cycle.

(1) Ratio coûts/revenus de l'entité combinée en 2022, sur la base des informations publiques, hors résultats des ventes de voitures d'occasion, réduction des coûts d'amortissement, coûts liés à l'intégration de LeasePlan et éléments non récurrents



2

Rapport de gestion

Organisation du Groupe Ayvens	34	2.4 Recherche et développement, brevets et licences	51
Relations avec Société Générale et financement	36	2.4.1 Recherche et développement	51
Financement	36	2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporelles	51
Autres fonctions partagées	36	2.5 Flux de trésorerie	52
Filiales	37	2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	54
Principales filiales	37	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	54
2.1 Revue analytique de l'activité 2023	38	2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	54
2.1.1 Indicateurs clés	38	2.6 Risques et contrôle	55
2.1.2 Activité d'Ayvens	39	2.7 Capital social et actionariat	56
2.1.3 Résultats financiers	42	2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	56
2.1.4 Investissements	50	2.7.2 Actions détenues par ou au nom de l'entreprise	56
2.2 Tendances	50	2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration	57
2.2.1 Tendances de l'activité	50	2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	57
2.2.2 Objectifs à moyen terme	50	2.7.5 Actionnaires	57
2.2.3 Perspectives pour 2024	51	2.7.6 Droits privilégiés et restrictions attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	61
2.3 Événements postérieurs à la clôture	51		

Organisation du Groupe Ayvens (1)

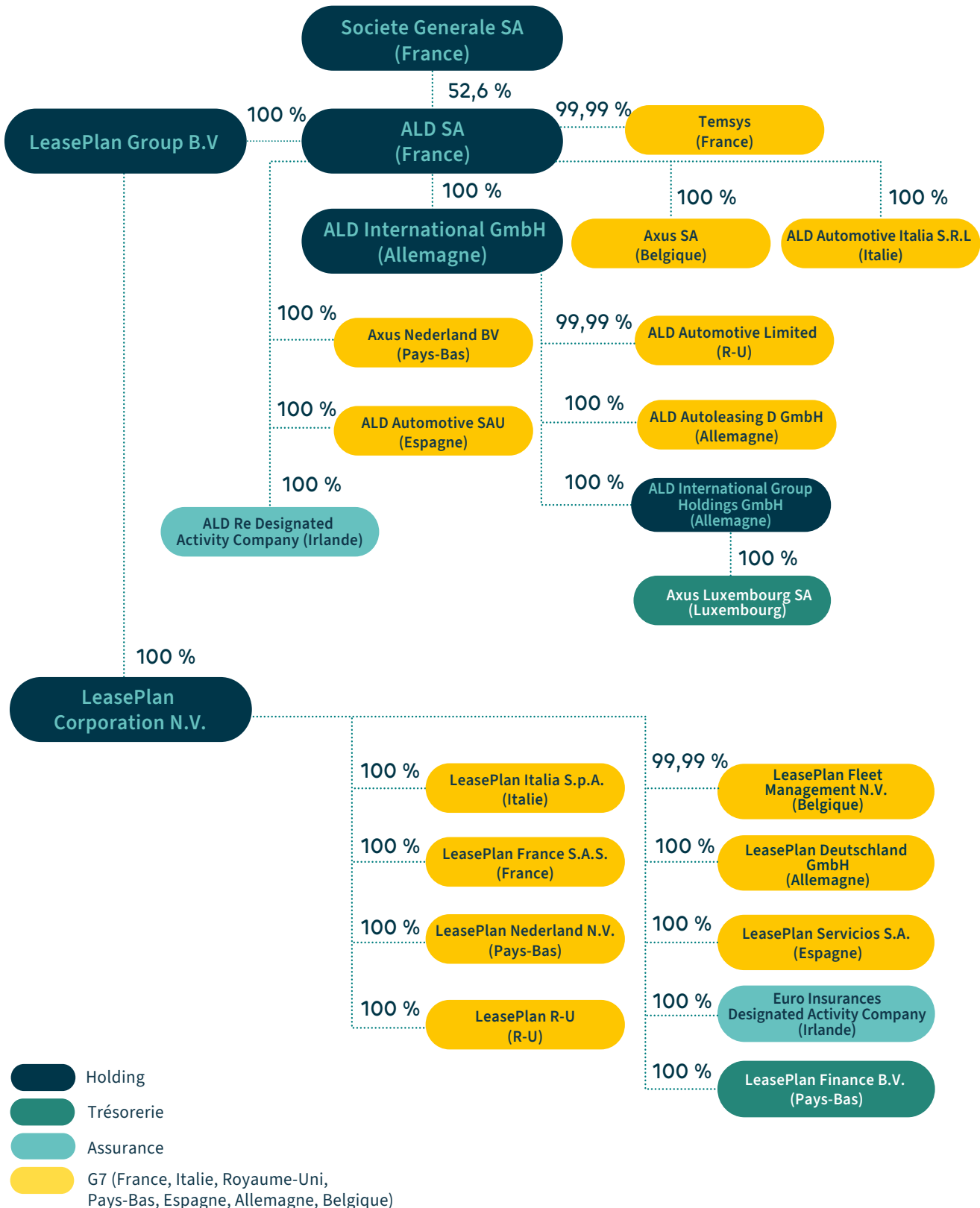
L'organigramme simplifié ci-dessous reproduit l'organisation juridique du Groupe à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Les pourcentages indiqués ci-dessous représentent les pourcentages de capital social.

L'entité ALD SA n'exerce aucune activité de location. Son rôle principal est d'agir en tant que société *holding* pour les filiales du Groupe, de définir l'orientation stratégique du Groupe et de superviser les activités des sociétés opérationnelles du Groupe. En mai 2023, suite à l'acquisition de LeasePlan, titulaire d'une licence bancaire, ALD SA est devenue une Compagnie Financière Holding, un établissement régulé sous la supervision de la Banque centrale européenne. Les fonctions centrales d'ALD incluent notamment les activités clés suivantes :

- la supervision des filiales ;
- la gestion des relations avec les grands comptes entreprises et les partenaires ;
- la fonction centrale d'achat afin de négocier des primes au volume avec les constructeurs et d'autres fournisseurs (de pneumatiques, de location à court terme, etc.) ;
- la trésorerie, le financement centralisé (y compris la gestion des émissions obligataires à moyen terme du Groupe) ;
- la fonction finance ;
- la fonction relations investisseurs ;
- la fonction communication ;
- la fonction transformation et intégration ;
- la fonction ressources humaines ;
- la fonction responsabilité sociétale des entreprises ;
- la fonction *Pricing* ;
- la fonction juridique et administrative ;
- les fonctions risques et conformité ;
- les fonctions numérique et informatique.

(1) « Ayvens » désigne ALD SA et à ses entités consolidées.

Organigramme simplifié au 31 mars 2024 ⁽¹⁾



(1) Ayvens prévoit de restructurer les activités du groupe. En conséquence, la structure juridique de l'entreprise pourrait changer de manière significative.

Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2023, Société Générale contribue à hauteur de 33 % au financement de la dette du Groupe à des conditions de concurrence normales. Les 67 % restants consistaient en financements garantis et non garantis, principalement levés sur les marchés de capitaux, *via* des opérations titrisations, auprès de banques externes locales et de dépôt auprès de particuliers aux Pays-Bas et en Allemagne. La baisse de la contribution de Société Générale au financement de Ayvens par rapport à 2022 résulte de l'acquisition de LeasePlan qui disposait d'une base de refinancement plus diversifiée. Société Générale peut également être amenée, le cas échéant, à fournir des garanties aux établissements bancaires externes locaux qui financent le Groupe.

Les fonds apportés par Société Générale sont octroyés *via* Société Générale Luxembourg, Société Générale Paris, ainsi que ses succursales ou filiales locales. Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris financent ALD SA via la trésorerie centrale du Groupe, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux filiales opérationnelles du Groupe ainsi qu'aux sociétés *holding* intermédiaires de ce dernier.

Le montant total des prêts octroyés à la trésorerie centrale du Groupe par Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris s'établissait à 15 088 millions d'euros au 31 décembre 2023 (12 158 millions d'euros au 31 décembre 2022), dont une dette subordonnée *Tier 2* de 1 500 millions d'euros. La maturité résiduelle moyenne de la dette senior était de 2,1 ans. Le Groupe bénéficie également d'un accord de financement intra-groupe qui s'applique aux entités Société Générale. Cet accord prévoit les conditions générales d'octroi des prêts consentis par Société Générale ou l'une de ses filiales aux autres entités Société Générale. L'accord a été conclu pour une durée illimitée et peut être annulé par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois, les prêts existants restant soumis à l'accord jusqu'à leur remboursement.

Le reste du financement de Société Générale repose sur ses succursales ou filiales locales. Au 31 décembre 2023, Société Générale, y compris ses succursales et filiales locales, ont accordé des prêts au Groupe pour un montant total de 16 236 millions d'euros (13 711 millions d'euros en 2022).

À la clôture de l'acquisition de LeasePlan, ALD a émis 750 millions d'euros de fonds propres hybrides de type *additionnal Tier 1 (AT1)*, entièrement souscrits par Société Générale et dont l'objectif est d'assurer le maintien d'une marge de sécurité adéquate sur l'ensemble des ratios de solvabilité. Ces fonds propres AT1 sont comptabilisés comme un instrument de capitaux propres.

Le Groupe entend maintenir une forte diversification de ses financements dans les années à venir.

Ayvens est inclus dans la gestion globale du risque de liquidité de Société Générale.

Autres fonctions partagées

Le Groupe et ses filiales locales ont conclu des accords avec Société Générale dans le cadre de la fourniture de certains services intra-groupe. Ces services sont fournis par différentes divisions de Société Générale et comptent les services d'administration centrale, ainsi que des services financiers, juridiques, d'audit, de gestion du risque et de conformité, fiscaux, liés aux ressources humaines, aux assurances et à l'infrastructure informatique. Pour ces services, Société Générale facture des frais de services intra-groupe à Ayvens, que ce dernier refacture ensuite aux filiales concernées.

Ces frais de services intra-groupe sont déterminés sur la base de conditions de concurrence normales, et la charge est répartie entre les filiales qui bénéficient de ces services conformément à une clé de répartition de prix de transfert. Ils couvrent les coûts directs et indirects engagés dans le cadre de la fourniture des services, plus une marge reflétant des conditions de concurrence normales. Ces accords tripartites sont conclus pour une durée initiale d'un an et sont automatiquement renouvelés d'année en année, sauf résiliation par l'une ou l'autre partie moyennant un préavis de trois mois.

Le Groupe a conclu un contrat avec le centre SG Global Services (Inde), en vertu duquel le Groupe sous-traite des services informatiques, dont le développement, la maintenance et l'assistance pour des logiciels utilisés au plan international. Le Groupe a également sous-traité certains services techniques d'infrastructure à Société Générale, principalement en France.

La relation du Groupe avec Société Générale comporte d'autres aspects administratifs. Le Groupe partage des locaux avec des divisions commerciales de Société Générale, principalement en France et au Danemark.

Pour plus d'informations, cf. Section 3.8 « Opérations avec les parties liées » et note 36 "Parties liées" de la Section 6.2 « Notes relatives aux comptes consolidés » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Filiales

Principales filiales

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-dessous.

Temsys SA (France) est une société anonyme détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur l'acquisition, la vente et la location longue durée de véhicules et le courtage en assurance. Temsys SA détient indirectement 100 % de Parcours SAS.

ALD Automotive Italia SRL (Italie) est une société à responsabilité limitée (*società a responsabilità limitata*) indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location courte durée et longue durée de véhicules, la vente et l'achat de véhicules de transport routier, l'exploitation de garages et d'ateliers de mécanique, l'entretien et la réparation de véhicules de transport routier directement et *via* des tiers, ainsi que la fourniture de services annexes.

ALD Automotive Group Limited (Royaume-Uni) est une société à responsabilité limitée et une filiale indirecte détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location et la location longue durée de voitures et de véhicules légers.

ALD Autoleasing D GmbH (Allemagne) est une société à responsabilité limitée et une filiale indirecte détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location à court, moyen et long termes de biens mobiliers de toute nature, en particulier des voitures nationales et étrangères.

ALD Automotive SAU (Espagne) est une société anonyme (*sociedad anónima*) indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur l'étude, la coordination, la planification, le calcul des coûts, la gestion de l'achat et de la vente et la location sans financement de véhicules et de flottes de véhicules aux particuliers et personnes morales, publiques ou privées, ainsi que la gestion, le conseil et l'optimisation du coût de ces services et des services annexes, et le courtage d'assurance.

Axus SA (Belgique) est une société anonyme. Son objet social porte essentiellement sur la production, la commercialisation, l'exploitation, la location, y compris le financement, de tout élément se rapportant directement ou indirectement à l'équipement des véhicules à moteur, l'équipement d'autres moyens de transport, l'ingénierie mécanique ou autre. De plus, l'entreprise est en mesure de proposer tous les services et solutions de mobilité, à la fois en termes de déplacement, d'espaces de travail et de connexions, et elle intervient en qualité d'intermédiaire pour les sociétés offrant des solutions de mobilité.

ALD Re DAC (Irlande) est une société à responsabilité limitée à activité désignée indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social consiste essentiellement à exercer des activités de réassurance, à conclure des contrats de rétrocession de toute nature et à payer ou régler les réclamations formulées à l'encontre de l'entreprise dans le cadre d'un contrat. Elle fournit également des services de gestion et d'administration d'activités de souscription de réassurance, de consultation et de conseil en matière d'assurance et de réassurance et de traitement des réclamations.

Axus Luxembourg SA (Luxembourg) est une société anonyme indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location de biens meubles de toute nature et de biens immobiliers, ainsi que l'aide au financement des entreprises dans lesquelles elle détient une participation.

Axus Nederland BV (Pays-Bas) est une société anonyme (*besloten vennootschap*) privée indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la vente, l'achat, la location, la location longue durée, l'importation et l'exportation de biens (en particulier de véhicules à moteur) et la prise de participation dans des sociétés. Elle fournit également des services financiers, de gestion et administratifs aux dites sociétés.

LeasePlan Corporation NV (Pays-Bas) est détenue à 100 % par la Société. Opérant aux Pays-Bas, elle détient les sociétés opérationnelles internationales du Groupe LeasePlan, à travers lesquelles il achète, finance et gère de nouveaux véhicules pour ses clients, fournissant un service complet de bout en bout pour des durées à moyen et long terme. LeasePlan Corporation NV détient une licence bancaire lui permettant de lever des dépôts dans le cadre du système de garantie des dépôts néerlandais aux Pays-Bas et en Allemagne.

Pour plus d'informations, cf. section 6.2 « Notes relatives aux comptes consolidés » note 40 « Périmètre de consolidation » du présent Document d'Enregistrement Universel. Pour plus d'informations concernant les cessions et acquisitions récentes, cf. section 6.3.1 « Évolution du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2023 » dans les comptes consolidés et la section 2.1.4.1 « Investissements historiques » de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.1 Revue analytique de l'activité 2023

2.1.1 Indicateurs clés

Le tableau suivant présente les indicateurs clés de performance du Groupe (« KPI ») pour les exercices clos aux 31 décembre 2023, 2022 et 2021.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/23 ^{(1) (2)}	Exercice clos le 31/12/22 ⁽³⁾	Exercice clos le 31/12/21
Marge des contrats de location	1 261,9	1 181,2	732,8
Marge des services	1 354,2	715,1	650,0
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	349,5	747,6	437,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	2 965,6	2 643,9	1 820,6
Total des charges opérationnelles	(1 591,6)	(882,7)	(675,1)
Coefficient d'exploitation hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion ⁽⁴⁾	60,8 %	46,5 %	48,8 %
Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances)	(70,7)	(46,1)	(24,8)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en points de base) ⁽⁵⁾	18	20	11
Charges exceptionnelles	(14,1)	(50,6)	0
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 289,3	1 664,5	1 120,6
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	6,4	1,7	(1,9)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 295,7	1 666,1	1 118,7
Impôts sur le résultat	(374,0)	(446,0)	(238,6)
Résultat des activités abandonnées	(77,6)	0	0
Intérêts minoritaires	(27,9)	4,7	7,1
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	816,2	1 215,5	873,0
Autres données (en %)			
Rendement des actifs productifs moyens ⁽⁶⁾	2,1 %	5,1 %	4,0 %
Rendement de l'actif net tangible ⁽⁷⁾	12,4 %	26,4 %	33,3 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁸⁾	-	22,1%	18,0%
Ratio Common Equity Tier 1 ⁽⁹⁾	12,5 %	-	-

(1) LeasePlan consolidé à partir du 22 mai 2023.

(2) Incluant l'impact de l'allocation du prix d'acquisition de LeasePlan.

(3) L'exercice 2022 a été retraité pour tenir compte de la norme IFRS 17, qui s'applique à partir du 1^{er} janvier 2023.

(4) Le ratio « Coefficient d'exploitation hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion » est défini comme le Total des charges opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut excluant le Résultat des ventes de véhicules d'occasion.

(5) « Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs » désigne, pour toute période, les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période. En 2022, les actifs productifs comprennent les entités détenues en vue de la vente (en Russie, Biélorussie, Portugal, Irlande et Norvège sauf NF Fleet Norway).

(6) « Rendement de l'actif productif moyen » désigne, pour toute période, le Résultat net de l'exercice divisé par l'actif productif moyen arithmétique en début et en fin de période. L'actif productif est défini dans le tableau ci-dessous. En 2022, la moyenne des actifs productifs comprend les entités détenues en vue de la vente.

(7) Le « rendement de l'actif net tangible » désigne, pour toute période, le résultat net de l'exercice divisé par la moyenne arithmétique du total des capitaux propres avant participations ne donnant pas le contrôle, des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles au début et à la fin de la période.

(8) "Total des capitaux propres sur l'actif" désigne, pour toute période, le total des capitaux propres avant intérêts minoritaires divisé par le total de l'actif, tel que présenté dans les états financiers consolidés. Cf. section 6.1.2 « Bilan consolidé ».

(9) Le « Ratio Common Equity Tier 1 » désigne les fonds propres Common Equity Tier 1 divisés par les actifs pondérés des risques.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/23	Exercice clos le 31/12/22	Exercice clos le 31/12/21
Total de la flotte (en milliers de véhicules) ⁽¹⁾	3 420	1 806	1 726
dont activité de location longue durée ⁽¹⁾	2 709	1 464	1 427
dont parc automobile hors bilan ⁽¹⁾	710	342	299
Coût d'acquisition ⁽²⁾	66 498	31 771,7	29 917
Montants cumulés des amortissements et dépréciations ⁽²⁾	(16 733)	(8 544)	(8 206)
FLOTTE DE LOCATION ⁽²⁾	49 765	23 227	21 711
dont valeur résiduelle	32 829	15 869	15 275
Créances au titre des contrats de location-financement	2 260	716	777
ACTIFS PRODUCTIFS ⁽³⁾	52 025	24 798	22 488
Autres données :			
Moyenne des actifs productifs ⁽⁴⁾	38 411	23 643	21 657

(1) Y compris flotte LeasePlan de 2023

(2) « Flotte de location » (valeur comptable de la flotte de location), « Coût d'acquisition » et « Montants cumulés des amortissements et dépréciations » sont présentés dans la note 13 « Flotte de location » des comptes consolidés. Cf. section 6.2.

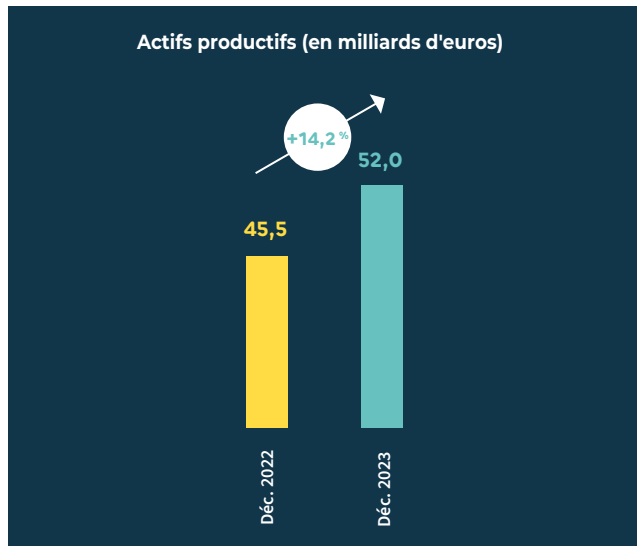
(3) « Actifs productifs » correspond à la valeur comptable nette de la flotte de location plus les montants à recevoir sur les contrats de location-financement. En 2022, les actifs productifs comprennent les entités détenues en vue de la vente.

(4) « Moyenne des actifs productifs » désigne, pour toute période, la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

2.1.2 Activité d'Ayvens

2.1.2.1 Croissance des actifs soutenue par la forte augmentation de la valeur des véhicules

L'activité commerciale est restée soutenue en 2023, avec des actifs productifs en hausse de 14,2 % sur un an ⁽¹⁾ à 52,0 milliards d'euros au 31 décembre 2023. La croissance a été principalement résulté de l'inflation sur les prix des voitures et la transition vers les véhicules électriques (VE), qui ont une valeur unitaire plus élevée que celle des véhicules thermiques.

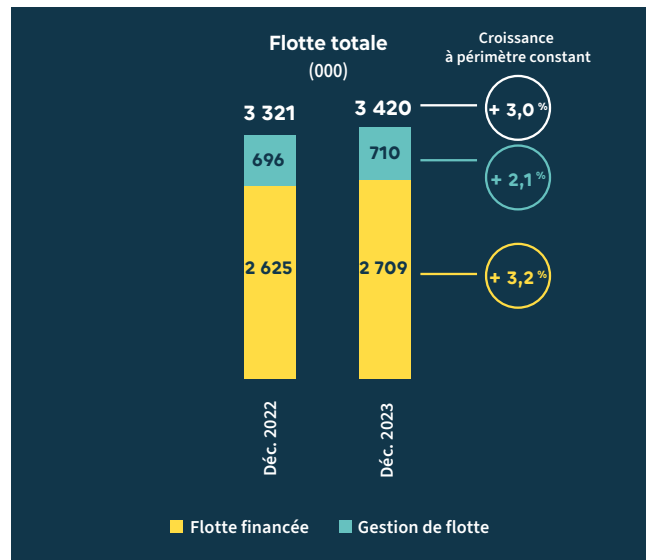


* À périmètre constant

Poursuivant sur la tendance positive des trimestres précédents, la flotte totale d'Ayvens s'établit à 3 420 milliers de véhicules à fin décembre 2023, en hausse de 3,0 % ⁽²⁾ par rapport à fin décembre 2022, reflétant le dynamisme de la demande de services de mobilité.

Les contrats de location longue durée atteignent 2 709 milliers de véhicules à fin décembre 2023, en hausse de 3,2 % ⁽³⁾ sur un an. Grâce à l'augmentation des immatriculations de voitures neuves, le carnet de commandes a poursuivi sa normalisation par rapport au pic observé fin 2022.

Le nombre de contrats de service de gestion de flotte a augmenté de 2,1 % ⁽⁴⁾, par rapport à décembre 2022, pour atteindre 710 milliers de véhicules.



La pénétration des véhicules électriques a atteint 35 % ⁽⁵⁾ des nouvelles immatriculations de voitures particulières en 2023 (contre 23 % ⁽⁶⁾ pour le marché européen en 2023), dont 38 % pour le seul quatrième trimestre 2023. Le taux de pénétration d'Ayvens des BEV et des PHEV s'établit respectivement à 21 % et 13 % en 2023.

(1) À périmètre constant (périmètre au 31 décembre 2023).

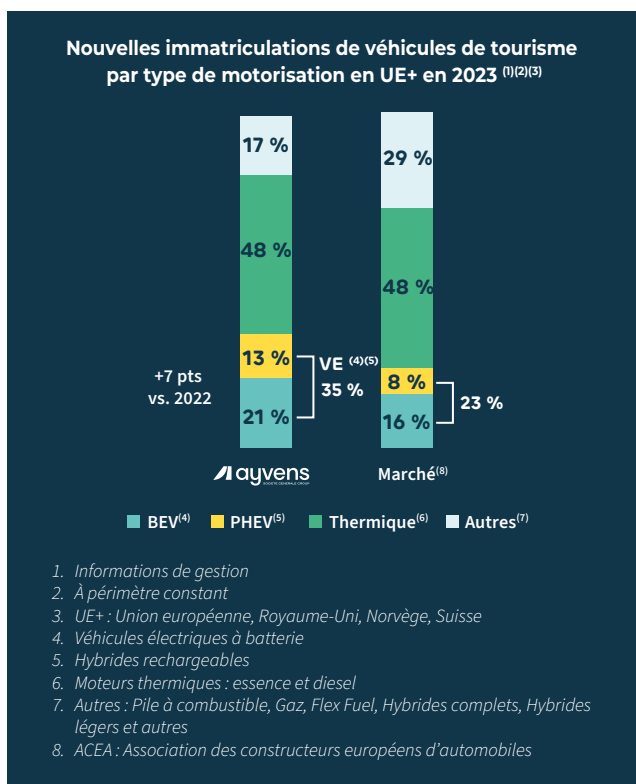
(2) À périmètre constant

(3) À périmètre constant

(4) À périmètre constant

(5) Informations de gestion, sur le périmètre UE+ : Union européenne, Royaume-Uni, Norvège et Suisse.

(6) Source : ACEA.



Pour plus de détail, se référer à la section 6.2, note 13 « Flotte de location » de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.1.2.2 Actions pour restaurer la rentabilité

Sur un marché de la mobilité jouissant d'une forte croissance structurelle, soutenu par le passage des clients de la propriété à l'usage, leur exigence de solutions de location longue durée, leur besoin de visibilité sur leurs coûts et leur engagement à réduire leur empreinte carbone, Ayvens est le mieux positionné pour leur apporter de la valeur, en tant qu'acteur multimarque offrant la meilleure gamme de produits et la meilleure qualité de service. Grâce à l'acquisition de LeasePlan, son expertise et sa taille permettent de réduire le coût total de la mobilité des clients.

Dans un contexte d'inflation et de taux d'intérêt élevés ayant affecté négativement ses marges, les atouts d'Ayvens dans un marché en croissance sont essentiels pour mettre en œuvre avec succès son plan stratégique d'amélioration de sa rentabilité :

- discipline de tarification accrue grâce à la mise à jour en temps opportun des paramètres de tarification, à l'activation/l'inclusion de clauses d'indexation dans les nouveaux contrats (par exemple, l'inflation) ainsi qu'à la révision des tarifs des extensions et modifications de contrats dans le contexte de la hausse des taux d'intérêt ;
- allocation du capital en fonction des objectifs de rentabilité, sur la base d'une revue complète du portefeuille : pays, segments de clientèle, canaux de distribution et produits ;
- une meilleure pénétration des services et montée en gamme, en développant les services à valeur ajoutée pour les clients : *Electric*, véhicules utilitaires légers, assurance ;
- excellence en matière d'efficacité opérationnelle, par l'amélioration de l'utilisation des actifs (flotte flexible, véhicules retournés) et une meilleure gestion du carnet de commandes.

(1) Essence, Diesel, Pile à combustible, Gaz, Flex Fuel, Hybrides complets, Hybrides légers et autres.

(2) Dépendant des subventions accordées par les gouvernements.

2.1.2.3 Tendances du marché des véhicules d'occasion

Acteur mondial de référence, Ayvens accompagne la transition vers une mobilité plus durable. Sur les 2,7 millions de véhicules financés au 31 décembre 2023, 11 % étaient des véhicules électriques à batterie (BEV), 9 % étaient des véhicules hybrides rechargeables (PHEV), le reste étant réparti entre des véhicules thermiques et d'autres types de motorisation ⁽¹⁾. La combinaison d'une réglementation européenne plus stricte, de l'intérêt des clients pour les questions environnementales et de la hausse des coûts de l'énergie confirme que la transition vers les véhicules électriques (VE) est structurelle. Ayvens s'adresse principalement à une clientèle d'entreprises et de PME, fortement engagées dans l'atteinte de leurs objectifs ESG par le biais de contrats de location longue durée (environ 4 ans en moyenne).

Les BEV bénéficient de la puissante combinaison de réduction des émissions de carbone et d'un coût total de possession compétitif dans les pays les plus avancés ⁽²⁾. Cependant, l'augmentation des livraisons de voitures neuves et des prix plus accessibles devraient avoir un impact sur les prix des voitures d'occasion.

Dans le même temps, la pénurie persistante de véhicules à moteur thermique et PHEV d'occasion, ainsi que l'intérêt des conducteurs pour des usages flexibles, jusqu'à l'entrée en vigueur de réglementations plus strictes et l'amélioration de l'accès à l'infrastructure et à la technologie de recharge, sont des facteurs qui devraient favoriser une normalisation progressive de leurs marchés de véhicules d'occasion.

Dans ce contexte, les pertes actuelles sur les ventes de véhicules d'occasion de BEV sont conformes aux hypothèses d'évaluation de la flotte d'Ayvens. Cependant, l'entreprise a lancé un certain nombre d'actions pour gérer de manière proactive le risque lié aux actifs dans un environnement en évolution. En ce qui concerne le portefeuille existant, des valeurs résiduelles historiques prudentes sur les véhicules à moteur thermique devraient permettre de compenser la détérioration potentielle future des prix des véhicules électriques d'occasion.

2.1.2.4 Principales mesures et évolutions stratégiques de l'activité

Nominations au Comité exécutif et au Conseil d'administration

Comité exécutif

L'équipe de Direction générale d'Ayvens comprend Tim ALBERTSEN, Directeur général, John SAFFRETT, Directeur général délégué et, depuis le 22 mai 2023, Berno KLEINHERENBRINK, précédemment Directeur commercial et Directeur *cluster* de LeasePlan, qui a été nommé Directeur général adjoint du Groupe. À compter du 1^{er} septembre 2023, l'équipe de Direction générale a été renforcée avec l'arrivée de Patrick SOMMELET en tant que Directeur général adjoint et Directeur financier du Groupe.

La composition du Comité exécutif d'Ayvens (outre l'équipe de Direction générale) est la suivante :

- Michel ALSEMGEEST, Directeur du numérique et des systèmes d'information ;
- Liza HOESBERGEN, Directrice juridique et des affaires générales ;
- Miel HORSTEN, Directeur général adjoint, supervisant les Départements service & opérations, achats et assurance ;
- Roderick JORNA, Directeur des ressources humaines ;
- Annie PIN, Directrice commerciale ;
- Laurent SAUCIÉ, Directeur de la transformation et de l'intégration ;

- Hans van BEECK, Directeur des risques et de la conformité ;
- Gilles BELLEMÈRE, Directeur général pays pour la France et Directeur régional du Groupe en charge de l'Algérie et du Maroc ;
- Guillaume de LÉOBARDY, Directeur du remarketing et Directeur régional du Groupe en charge du Brésil, du Chili, de la Colombie, du Mexique et du Pérou ;
- Martin KOESSLER, Directeur régional du Groupe en charge de l'Autriche, de la Croatie, de l'Allemagne, de la Hongrie, de la Serbie, de la Slovénie et de la Suisse ;
- Jeroen KRUISWEG, Directeur régional du Groupe en charge de la Belgique, du Danemark, de l'Inde, de l'Irlande, de la Finlande, du Luxembourg, de la Malaisie, de la Norvège, de la Suède et de la Thaïlande ;
- Philippos ZAGORIANAKOS, Directeur régional du Groupe en charge de la Bulgarie, de la République tchèque, de l'Estonie, de la Grèce, de la Lettonie, de la Lituanie, de la Pologne, de la Roumanie, de la Slovaquie, de la Turquie, de l'Ukraine et des Emirats arabes unis.

Le Conseil d'administration

Le 7 février 2023, le Conseil d'administration d'Ayvens a coopté Frédéric OUDÉA au poste d'administrateur avec effet immédiat, suite à la démission de Karine DESTRE-BOHN.

Suite à l'acquisition de LeasePlan, Ayvens a renforcé sa gouvernance en augmentant le nombre de membres siégeant au Conseil d'administration, passant de 10 à 12 membres. La nomination des administrateurs suivants a été approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire d'Ayvens du 22 mai 2023 :

- Hacina PY, Directrice du développement durable de Société Générale ;
- Mark STEPHENS, Associé chez TDR Capital, ancien actionnaire de LeasePlan.

L'Assemblée générale annuelle tenue le 24 mai 2023 a validé la nomination de Pierre PALMIERI en qualité d'administrateur, en remplacement de Didier HAUGUEL qui avait annoncé son intention de démissionner de son mandat, ainsi que le renouvellement des mandats de Patricia LACOSTE, Diony LEBOT, Tim ALBERTSEN et Frédéric OUDÉA.

Lors du Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée générale du 24 mai 2023 :

- Pierre PALMIERI a été élu Président du Conseil d'administration, en remplacement de Diony LEBOT, suite aux récents changements intervenus dans la gouvernance du Groupe Société Générale ;
- Didier HAUGUEL s'est vu confier un mandat de 2 ans en qualité de Censeur (conformément aux dispositions de l'article 14 des Statuts), avec pour mission spécifique de superviser l'avancement de l'intégration de LeasePlan, la transition de l'entreprise vers son statut réglementé et l'efficacité globale de la nouvelle gouvernance de l'entreprise ;
- un nouveau règlement intérieur du Conseil d'administration a été adopté, y compris une nouvelle organisation comptant 5 comités spécialisés (Audit, Risques, Rémunérations, Nominations, Stratégie).

Le 15 décembre 2023, le Conseil d'administration d'Ayvens a nommé Laura MATHER, Directrice générale adjointe de Société Générale, en qualité d'administrateur, par cooptation, avec effet immédiat à la suite de la démission de Frédéric OUDÉA.

Du fait de ces changements, la composition du Conseil d'administration d'Ayvens est la suivante :

- Pierre PALMIERI, Président du Conseil d'administration et Président du Comité stratégique (CONSTRAT) ;
- Tim ALBERTSEN, administrateur et Directeur général ;
- Diony LEBOT, administratrice ;
- Delphine GARCIN-MEUNIER, administratrice ;
- Laura MATHER, administratrice ;
- Benoit GRISONI, administrateur ;
- Xavier DURAND, administrateur indépendant, Président du Comité des risques (CORISK) ;
- Patricia LACOSTE, administratrice indépendante, Présidente du Comité des rémunérations (COREM) ;
- Anik CHAUMARTIN, administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit (CACI) ;
- Christophe PERILLAT, administrateur indépendant, Président du Comité des nominations (CONOM) ;
- Hacina PY, administratrice ;
- Mark STEPHENS, administrateur.

Pour plus de détails, voir les sections 3.1 « Organes d'administration, de surveillance et Direction générale » et 3.4 « Comités du Conseil d'administration » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Principales mesures stratégiques

Acquisition de LeasePlan

L'analyse ci-dessous, relative aux résultats d'exploitation et à la situation financière d'Ayvens contient des éléments de projection. Les résultats réels d'Ayvens pourraient différer sensiblement de ceux qui sont décrits dans ces éléments de projection. Les facteurs qui pourraient être à l'origine de tels écarts ou qui pourraient y contribuer comprennent ceux décrits ci-dessous et ailleurs dans le présent document d'enregistrement, en particulier à la section 4.1 « Facteurs de risques ».

Le 22 mai 2023, ALD a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de LeasePlan, pour un montant total de 4 897 millions d'euros⁽¹⁾, payé en numéraire et en actions ALD :

- 1 828 million d'euros en numéraire provenant (i) d'une augmentation de capital de 1 212 million d'euros⁽²⁾, et (ii) de l'émission de 616 millions d'euros de dette subordonnée entièrement souscrite par Société Générale ; et
- l'émission au bénéfice des actionnaires cédants de LeasePlan de (i) 251,2 millions de nouvelles actions ordinaires d'ALD représentant 30,75 % du capital social d'ALD à la date de l'acquisition, pour un montant de 2 871 millions d'euros⁽³⁾, et (ii) 26,3 millions de bons de souscription d'actions d'ALD (*warrants*), de telle sorte que les actionnaires cédants de LeasePlan détiendraient 32,9 % du capital social d'ALD dans l'hypothèse de l'exercice total de ces *warrants* et dans l'hypothèse où ils n'auraient pas vendu les titres reçus à la clôture de l'acquisition en rémunération de leur apport en nature des actions de LeasePlan qui ne sont pas rémunérées en numéraire, évalués à 128 millions d'euros ;
- un complément de prix éventuel d'un montant maximum de 235 millions d'euros, que le Groupe a estimé à 70 millions d'euros à la clôture de la transaction. La clause de complément de prix expirera au 31 décembre 2024, sous réserve d'une période supplémentaire de 6 mois dans certaines circonstances limitées, avec des instances de paiement potentiel tous les trimestres.

(1) Sur la base du cours de l'action ALD de 11,43 euros au 22 mai 2023, y compris les bons de souscription d'actions et l'estimation de la juste valeur du complément de prix éventuel.

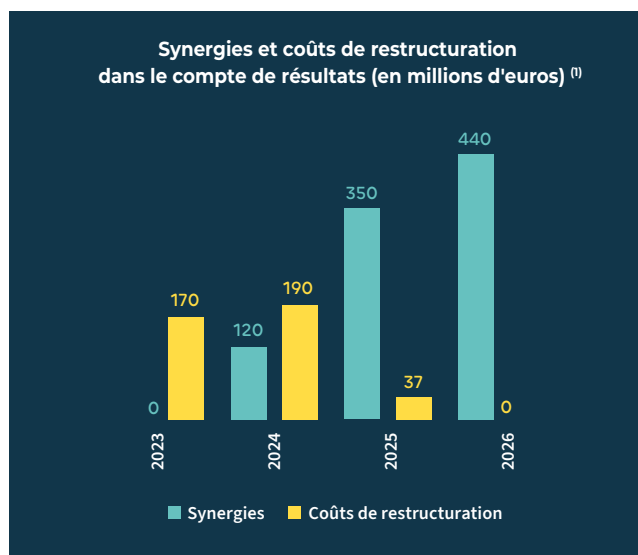
(2) Réalisée le 20 décembre 2022.

(3) Valeur de la composante en actions basée sur le cours d'ALD au 22 mai 2023 à 11,43 euros.

Cette acquisition marque une étape importante qui permet de positionner le Groupe en tant que premier acteur mondial de la mobilité durable avec une flotte totale d'environ 3,4 millions de véhicules gérés à travers le monde. Pour plus de détails, voir la section 1.4 « Stratégie » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Suite à la clôture de l'acquisition de LeasePlan, titulaire d'une licence bancaire lui permettant de collecter des dépôts dans le cadre du système de garantie des dépôts néerlandais, ALD a acquis le statut de Compagnie Financière Holding, une institution réglementée supervisée par la Banque centrale européenne et soumis à de nouvelles exigences réglementaires, notamment en matière de fonds propres.

L'intégration de LeasePlan s'est déroulée comme prévu en 2023, ouvrant la voie à une nouvelle année clé de transformation en 2024. Les prévisions quant à la réalisation en 2024 de 120 millions d'euros de synergies avant impôts dans le compte de résultat, de 350 millions d'euros en 2025 et de 440 millions d'euros en rythme annuel en 2026, ainsi que des coûts de restructuration de 190 millions d'euros en 2024 et 37 millions d'euros en 2025 sont confirmés.



(1) Avant impôt

Synergies sur les marges et les achats

« Ayvens », la marque mondiale de la mobilité a été lancée immédiatement après l'annonce du plan stratégique PowerUP 26, réunissant ALD et LeasePlan sous une même identité et mettant en avant la nouvelle promesse de la marque. L'entreprise a mis en place une équipe unique pour faire face aux clients qui étaient auparavant servis par les deux entités, reflétant ainsi son engagement à offrir un service de qualité, sans perturbations durant l'intégration et à assurer le plus haut niveau de satisfaction client. D'autres initiatives, dans le domaine des achats, des assurances, du *remarketing* et de l'intégration informatique ont été lancées rapidement, permettant de sécuriser 38 millions d'euros de synergies en numéraire à fin 2023, légèrement supérieures aux attentes (30 millions d'euros). Ces synergies en numéraire se matérialiseront dans le compte de résultat à partir de 2024.

Outre l'alignement sur les prix des composants et des produits, un certain nombre d'appels d'offres et de négociations locaux et mondiaux communs sont prévus pour 2024, par exemple constructeurs automobiles, installateurs de pneumatiques, assistance routière et inspection de fin de vie.

Synergies de coûts

2024 est un jalon clé pour Ayvens, avec le début de la fusion des entités locales, prévue au deuxième trimestre de l'année, suivie du déploiement de la nouvelle structure d'organisation centrale et locale ainsi que de l'intégration informatique au niveau local, qui devraient se poursuivre en 2025.

2.1.3 Résultats financiers

2.1.3.1 Impacts de l'allocation du prix d'acquisition (PPA)

L'allocation du prix d'acquisition de LeasePlan aux actifs acquis et passifs repris à la date de réalisation de l'acquisition (22 mai 2023) a conduit Ayvens à revoir à la hausse la valeur des actifs nets de LeasePlan ⁽¹⁾ d'environ 230 millions d'euros, suite à l'évaluation des actifs et passifs de LeasePlan à la juste valeur ⁽²⁾ :

- actifs de location : env. + 380 millions d'euros ;
- relation client : env. + 150 millions d'euros ⁽³⁾ ;
- logiciels : env. - 200 millions d'euros ;
- autres actifs et passifs nets : env. - 100 millions d'euros.

L'allocation du prix d'acquisition de LeasePlan a eu un impact de - 57,2 millions d'euros sur le résultat avant impôt d'Ayvens en 2023, principalement en raison de la hausse des amortissements de la flotte de location due à la hausse de la valorisation des actifs de location, dont l'impact est partiellement compensé par la baisse des amortissements des logiciels et la comptabilisation des résultats effectifs des ventes de véhicules d'occasion de LeasePlan. Après 2023, Ayvens anticipe un impact limité sur le compte de résultat, si les prix de vente effectifs sont en ligne avec ses hypothèses utilisées dans le cadre du PPA.

Sous réserve de tout ajustement dans l'allocation finale du prix d'acquisition et/ou du prix d'acquisition dans un délai d'un an à compter de la clôture ⁽⁴⁾, l'écart d'acquisition constaté lors de l'acquisition a été réduit d'env. 230 millions d'euros ⁽⁵⁾ à env. 1 390 millions d'euros. Cela a eu un impact positif sur les fonds propres CET1 d'env. 220 millions d'euros, en ligne avec les indications précédentes.

Pour plus de détail, se référer à la section 6.2, note 2.1 « Acquisition de LeasePlan » de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.1.3.2 Résultats publiés

Les commentaires suivants s'appliquent aux résultats effectifs (publiés), où :

- LeasePlan est consolidé à partir du 22 mai 2023, ALD Russie est déconsolidée à partir du 20 avril 2023, tandis que les filiales d'ALD au Portugal, en Irlande, en Norvège (à l'exception de NF Fleet) et les filiales de LeasePlan en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg sont déconsolidées à partir du 1er août 2023 ;
- l'allocation du prix d'acquisition de LeasePlan est appliquée à compter de la date d'acquisition, soit le 22 mai 2023.

(1) Par rapport aux comptes de LeasePlan

(2) Selon la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises »

(3) Relation client d'env. 280 millions d'euros avant résiliation de la relation client préexistante chez LeasePlan

(4) Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises »

(5) Prix d'acquisition ajusté d'env. + 10 millions d'euros au titre du complément de prix éventuel

Marges des contrats de location et des services

Prises ensemble, les marges des contrats de location et des services (marges totales) ont atteint 2 616,1 millions d'euros en 2023, soit une hausse de 38,0 % par rapport à 2022. Sur ce montant, la contribution de LeasePlan depuis son acquisition s'élève à 893,8 millions d'euros ⁽¹⁾.

La marge des contrats de location a été stimulée par la réduction des coûts d'amortissement ⁽²⁾ pour ALD (+ 514,6 millions d'euros contre + 350,3 millions d'euros en 2022). En conséquence d'estimations toujours élevée de prix de revente de véhicules d'occasion, la dépréciation des véhicules pour lesquels le prix de revente attendu est supérieur à leur valeur nette comptable a été ajustée ou arrêtée. La réduction des coûts d'amortissement correspond à la différence entre les coûts d'amortissement contractuel et le coût d'amortissement révisé. Cette réduction anticipe, dans la Marge des contrats de location, une partie du résultat de la vente de véhicules d'occasion qui aurait été comptabilisée ultérieurement.

La Marge des contrats de location a été négativement impactée par l'évaluation au prix du marché (MtM) des dérivés pour - 186,0 millions d'euros en 2023, en raison de la baisse des taux d'intérêt et de l'effet *pull to par* sur le portefeuille de dérivés. Le stock de MtM de produits dérivés s'élevait à +78 millions d'euros au 31 décembre 2023. Ayvens détient un portefeuille de dérivés, hérité de LeasePlan, dont l'objectif est de couvrir l'exposition aux taux d'intérêt et de change, lorsque le profil de financement ne peut pas correspondre à celui du portefeuille de contrats de location. Bien que la Société soit économiquement couverte, il peut exister des décalages comptables car les contrats de location simple ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture selon les règles IFRS et, par conséquent, les dérivés associés (receveurs de taux variables) sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Le MtM des dérivés résulte des mouvements de taux d'intérêt (par exemple pour un dérivé receveur net d'un taux variable, le MtM est positif lorsque les taux d'intérêt augmentent) qui s'extourne à l'approche de l'échéance du dérivé (effet *pull to par*). Au T4 2023, la Société a supprimé la relation de micro-couverture de juste valeur (MFVH) des swaps (payeur de taux variable) associés aux émissions obligataires. En conséquence, Ayvens a amélioré la neutralisation des justes valeurs de son portefeuille de dérivés. En conséquence, la sensibilité du portefeuille de dérivés ⁽³⁾ à un décalage parallèle de +10/-10 points de base (sans prise en compte de l'effet *pull to par*) a diminué à +10 millions d'euros/-10 millions d'euros dans le compte de résultat.

D'autres éléments non opérationnels ont impacté la marge des contrats de location à hauteur de +77,8 millions d'euros (contre +128,4 millions d'euros en 2022) :

- réévaluation de la flotte : +38,6 millions d'euros (contre +72,2 millions d'euros en 2022) ;
- hyperinflation en Turquie : +39,2 millions d'euros contre +59,9 millions d'euros en 2022. Le régime d'hyperinflation en Turquie est susceptible de créer une volatilité des revenus au cours des prochains mois ;
- aucun ajustement de la provision en Ukraine n'a été comptabilisé en 2023 (contre une reprise de provision de -3,6 millions d'euros en 2022).

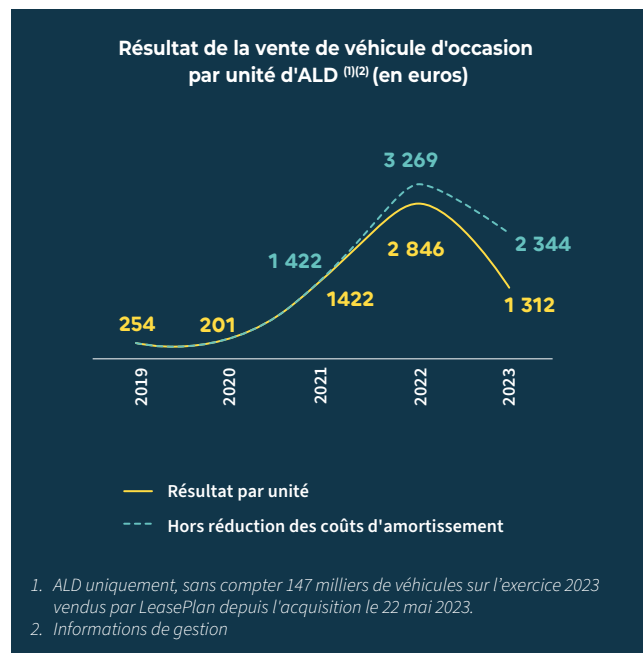
Résultat de la vente de véhicules d'occasion

Le résultat 2023 de la vente de véhicules d'occasion d'Ayvens a atteint 349,5 millions d'euros, inférieur au niveau exceptionnellement élevé de l'année dernière de 747,6 millions d'euros, en raison de :

- la normalisation du marché des véhicules d'occasion ;
- l'impact négatif de la réduction des coûts d'amortissement au cours des trimestres précédents : - 536,1 millions d'euros (dont - 312,2 millions d'euros pour ALD et - 223,9 millions d'euros pour LeasePlan) ⁽⁴⁾ contre - 110,9 millions en 2022) ;
- le déstockage des véhicules résiliés pour améliorer l'efficacité opérationnelle ;
- l'impact du PPA de LeasePlan (-192,8 millions depuis le 22 mai 2023).

Le résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion d'ALD ⁽⁵⁾, en excluant l'impact négatif de la réduction des coûts d'amortissement et du PPA s'est élevé à 2 400 euros par unité en 2023 sur des volumes totaux de 449 milliers de voitures vendues, contre 3 269 euros par unité sur 263 milliers de voitures vendues en 2022.

Le résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion d'ALD ⁽⁶⁾ y compris l'impact négatif de la réduction des coûts d'amortissement des trimestres précédents, s'élève à 1 312 euros par unité en 2023 contre 2 846 euros par unité en 2022. Si ALD n'avait pas diminué les coûts d'amortissement afin de refléter les prix exceptionnellement élevés des véhicules d'occasion au cours des trimestres précédents, le résultat de la vente de véhicules d'occasion par unité aurait été de 2 344 euros en 2023 (contre 3 269 euros en 2022).



(1) Hors éléments non opérationnels et PPA

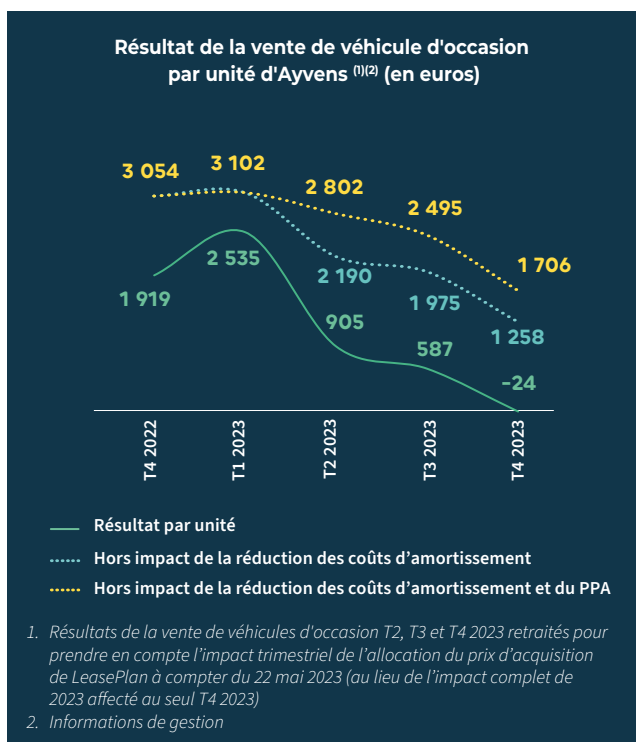
(2) Réduction des coûts d'amortissement par rapport aux amortissements contractuels pour les véhicules dont le produit de la vente devrait être supérieur à leur valeur comptable nette et pour lesquels l'amortissement a été ajusté ou arrêté

(3) Basé sur le portefeuille de dérivés détenus au 31 décembre 2023 et sans hypothèse de nouvelle transaction sur dérivés

(4) Reprise de réduction des charges d'amortissement comptabilisées par LeasePlan jusqu'à la clôture

(5) Informations de gestion

(6) Informations de gestion



Au 31 décembre 2023, le stock de réduction des coûts d'amortissement restant à reprendre sur les années à venir d'Ayvens s'élève à + 622,0 millions d'euros, dont 331,3 millions d'euros à reprendre en 2024, impactant négativement les résultats futurs de la vente de véhicules d'occasion. Sur ce montant, le stock d'ALD de réduction des amortissements restant à reprendre dans les années à venir s'élève à 441,8 millions d'euros au 31 décembre 2023, dont 235,1 millions d'euros à reprendre en 2024.

En conséquence, le Résultat opérationnel brut d'Ayvens a atteint 2 965,6 millions d'euros en 2023, en hausse de 12,2 % par rapport à 2022. L'impact de la réduction des coûts d'amortissement, net de l'impact sur les résultats de la vente de véhicules d'occasion, s'est élevé à + 202,4 millions d'euros sur le Résultat opérationnel brut sur l'année entière (contre + 239,4 millions d'euros en 2022).

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 1 591,6 millions d'euros en 2023, contre 882,7 millions d'euros à la même période l'an dernier, principalement en raison de la contribution de LeasePlan à compter du 22 mai 2023 à hauteur de 651,1 millions d'euros, des coûts de restructuration de 170,0 millions d'euros (contre 128,0 millions d'euros en 2022) ainsi que du coût de lié au statut réglementé.

Par conséquent, le coefficient d'exploitation (hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion) s'élève à 60,8 % en 2023, contre 46,5 % en 2022.

Coût du risque

Les provisions pour dépréciation de créances ont atteint 70,7 millions d'euros en 2023, contre 46,1 millions d'euros en 2022. Le coût du risque⁽¹⁾ reste bas à 18 points de base contre 20 points de base en 2022.

Résultat net

Le résultat non récurrent s'établit à - 14,1 millions d'euros en 2023, porté par une dépréciation de l'écart d'acquisition de Fleetpool, la filiale d'abonnement automobile en Allemagne, pour 23,7 millions d'euros. Le résultat non récurrent de l'exercice précédent était lié à la dépréciation d'ALD Russie et d'ALD Biélorussie pour - 50,6 millions d'euros.

La charge d'impôt diminue à 374,0 millions d'euros, en baisse par rapport aux 446,0 millions d'euros enregistrés en 2022. Le taux d'imposition effectif s'est accru à 28,9 % contre 26,8 % en 2022, principalement en raison des charges non récurrentes qui sont non déductibles et de la taxation d'opérations intra-groupe.

Le résultat des activités abandonnées s'est élevé à - 77,6 millions d'euros, principalement en raison de la perte sur la cession d'ALD Russie intervenue le 20 avril 2023, qui n'a été que partiellement compensée par le gain sur la vente des entités d'ALD au Portugal, en Irlande et en Norvège le 1^{er} août 2023.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à - 27,9 millions d'euros contre - 4,7 millions d'euros en 2022. L'augmentation est due à l'intégration de LeasePlan, dont les paiements de coupons AT1 à des tiers sont comptabilisés dans les intérêts minoritaires.

Le Résultat net part du groupe d'Ayvens atteint 816,2 millions d'euros en 2023, en baisse de 32,8 % par rapport à la base exceptionnellement élevée de 2022, qui était de 1 215,5 millions d'euros.

Le bénéfice net par action dilué⁽²⁾ s'est élevé à 1,07 euro contre 2,68 euros en 2022.

Le rendement des actifs productifs moyens⁽³⁾ a diminué à 2,0 % en 2023 par rapport au niveau exceptionnellement élevé de 5,1 % en 2022, qui avait été renforcé par des prix extrêmement favorables des voitures d'occasion.

La rentabilité de l'actif net tangible (ROTE) s'élève à 12,4 % en 2023 contre 26,4 % en 2022.

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale de distribuer un dividende de 0,47 euro par action au titre de l'exercice 2023, comparé à 1,06 euro lors de l'exercice précédent. Ce montant correspond à l'objectif PowerUP 2026 d'Ayvens de verser 50 % du Résultat net (Part du Groupe)⁽⁴⁾ à ses actionnaires. Sous réserve de cette approbation, le dividende sera détaché le 31 mai 2024 et mis en paiement le 4 juin 2024.

2.1.3.3 Performance à périmètre constant

Dans la présentation et l'analyse de la situation financière, des résultats opérationnels et des résultats nets du Groupe tout au long de ce Document d'enregistrement universel, Ayvens utilise certaines mesures alternatives de performance non définies par les normes IFRS et qui n'ont pas été auditées ou revues. Ces indicateurs alternatifs de performance (« IAP ») ne doivent pas être considérés isolément comme des mesures alternatives aux indicateurs IFRS équivalents et doivent être utilisés comme information supplémentaire en conjonction avec les indicateurs IFRS les plus directement comparables. Les indicateurs alternatifs de performance n'ont pas de définition normalisée selon les IFRS et peuvent donc ne pas être comparables à des indicateurs similaires présentés par d'autres sociétés. Le Groupe estime que ces mesures fournissent des informations complémentaires utiles à la direction de l'entreprise, aux investisseurs et aux autres parties prenantes pour évaluer la performance de la Société.

(1) Coût du risque en % de la moyenne arithmétique des actifs productifs

(2) Calculé selon la norme IAS 33. BNPA de base à 1,08 euro. Selon la norme IAS 33, le BNPA est calculé en utilisant le nombre moyen d'actions pondéré prorata temporis. Le BNPA 2022 a été retraité en vertu de la norme IFRS 17, qui s'applique à compter du 1^{er} janvier 2023

(3) Résultat net (Part du Groupe) divisé par la moyenne arithmétique des actifs productifs

(4) Après déduction des intérêts sur fonds propres AT1

Les informations de gestion suivantes sont fournies à titre d'illustration pour évaluer la performance à périmètre constant d'Ayvens :

- exercice 2023 avec LeasePlan inclus sur l'ensemble de la période (alors que LeasePlan n'a été consolidé qu'à partir du 22 mai 2023) ;
- exercice 2022 avec LeasePlan inclus sur l'ensemble de la période (alors que LeasePlan n'a été consolidé qu'à partir du 22 mai 2023 et n'a donc pas été consolidé dans les chiffres publiés de l'exercice 2022) ;
- exercice 2022 et exercice 2023 sans les filiales d'ALD en Russie, Biélorussie, Portugal, Irlande, Norvège (à l'exception de NF Fleet), les filiales de LeasePlan en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg (alors qu'elles ont été effectivement déconsolidées respectivement le 20 avril 2023 et le 1er août 2023) ;

- impacts de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) de LeasePlan inclus à compter de la date de clôture de l'acquisition, soit le 22 mai 2023.

Ces comptes de résultat 2022 et 2023 sont illustratifs et ne doivent pas être considérés comme représentatifs des résultats que le Groupe combiné aurait réalisés, ni des résultats futurs. Les résultats réels peuvent différer sensiblement de ceux reflétés dans ces comptes de résultat illustratifs pour plusieurs raisons, y compris, mais sans s'y limiter, des différences dans les conditions réelles par rapport aux hypothèses utilisées pour préparer ces comptes de résultat illustratifs.

Marges à périmètre constant

(en millions d'euros)	Exercice 2022		Exercice 2023		Variation		% de variation					
	ALD LeasePlan	Ayvens	ALD LeasePlan	Ayvens	ALD LeasePlan	Ayvens	ALD LeasePlan	Ayvens				
Marges des contrats de location et des services	1 817,7	2 230,4	4 048,0	1 902,3	1 626,2	3 528,7	84,9	(604,2)	(519,3)	4,7%	-27,1%	-12,8%
Réduction des coûts d'amortissement	350,3	435,0	785,3	514,6	303,6	818,2	164,3	(131,4)	32,9			
Réévaluation de la flotte	72,2	0,0	72,2	38,6	0,0	38,6	(33,6)	0,0	(33,6)			
Hyperinflation en Turquie	59,9	66,0	125,9	24,1	35,0	59,1	(35,7)	(31,0)	(66,7)			
Provision Ukraine	(3,6)	0,0	(3,6)	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	3,6			
MtM de dérivés	(1,8)	247,0	245,2	15,8	(224,2)	(208,4)	17,6	(471,2)	(453,6)			
Impact PPA	0,0	0,0	0,0	0,0	17,7	17,7	0,0	17,7	17,7			
MARGES SOUS-JACENTES DES CONTRATS DE LOCATION ET DES SERVICES (HORS RÉDUCTION DES COÛTS D'AMORTISSEMENT, ÉLÉMENTS HORS EXPLOITATION ET IMPACT DU PPA)	1 340,7	1 482,4	2 823,0	1 309,5	1 494,0	2 803,5	(31,3)	11,6	(19,6)	-2,3%	0,8%	-0,7%

Les marges totales (Marge des contrats de location et Marge des services) hors réduction des coûts d'amortissement, éléments hors exploitation et impact du PPA auraient été de 2 803,5 millions d'euros en 2023, stables par rapport à 2022 (2 823,0 millions d'euros) à périmètre constant.

Une pression sur les marges ⁽¹⁾ exprimée en % des actifs productifs moyens a été observée en 2023, en raison d'une inflation et de taux d'intérêt élevés qui n'ont pas pu être intégralement transférés aux clients et en prolongations de contrat dans un contexte de retard de livraisons de voitures. Cette pression devrait s'inverser à partir du second semestre 2024, en raison de la durée du carnet de commandes, au fur et à mesure de la mise en œuvre du plan d'amélioration des marges d'Ayvens mentionné ci-après.

(1) Hors réduction des coûts d'amortissement, éléments non opérationnels et impact sur le PPA

Résultat brut d'exploitation à périmètre constant

(en millions d'euros)	Exercice 2022			Exercice 2023			Variation			% de variation		
	ALD LeasePlan	Ayvens		ALD LeasePlan	Ayvens		ALD LeasePlan	Ayvens		ALD LeasePlan	Ayvens	
Marges des contrats de location et des services	1 817,7	2 230,4	4 048,0	1 902,3	1 626,2	3 528,7	84,9	(604,2)	(519,3)	4,7%	-27,1%	-12,8%
Réduction des coûts d'amortissement ⁽¹⁾	350,3	435,0	785,3	514,6	303,6	818,2	164,3	(131,4)	32,9			
Éléments non opérationnels	126,6	313,0	439,6	78,5	(189,2)	(110,7)	(48,1)	(502,2)	(550,3)			
Impact PPA	0,0	0,0	0,0	0,0	17,7	17,7	0,0	17,7	17,7			
Marges sous-jacentes des contrats de location et des services (hors éléments non récurrents et effet PPA)	1 340,7	1 482,4	2 823,0	1 309,5	1 494,0	2 803,5	(31,3)	11,6	(19,6)	-2,3%	0,8%	-0,7%
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	685,2	602,4	1 287,6	397,0	38,8	354,4	(288,2)	(536,6)	(851,9)			
Impact de la réduction des coûts d'amortissement	(110,9)	(117,0)	(228,2)	(312,2)	(402,5)	(714,7)	(201,3)	(285,5)	(486,8)			
Impact PPA	0,0	0,0	0,0	0,0	(192,8)	(192,8)	0,0	(192,8)	(192,8)			
Résultat sous-jacent des ventes de véhicules d'occasion (excluant l'impact de la réduction des coûts d'amortissement et l'impact du PPA)	796,1	719,4	1 515,5	709,2	634,0	1 343,2	(86,9)	(85,4)	(172,3)	-10,9%	-11,9%	-11,4%
Résultat brut d'exploitation	2 502,9	2 832,8	5 335,7	2 299,6	1 665,0	3 964,5	(203,3)	(1 167,8)	(1 371,2)	-8,1%	-41,2%	-25,7%
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION SOUS-JACENT (HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS ET EFFET PPA)	2 137,2	2 201,8	4 339,0	2 018,7	2 128,0	4 146,7	(118,2)	(73,8)	(192,0)	-5,5%	-3,4%	-4,4%

(1) Marges hors réduction des coûts d'amortissement, éléments non opérationnels et impact PPA

Le Résultat des ventes de véhicules d'occasion hors impact de la réduction des coûts d'amortissement et impact du PPA aurait diminué de 11,4 % par rapport à 2022, à 1 343,2 millions d'euros, en raison de la normalisation du marché des véhicules d'occasion qui reste à un niveau toujours élevé et d'une accélération des ventes exceptionnelles de véhicules résiliés à fin 2023.

Le résultat brut d'exploitation hors éléments non récurrents et hors effet PPA aurait été en baisse de 4,4 % par rapport à 2022, à 4 146,7 millions d'euros.

Charges d'exploitation à périmètre constant

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2023	var.	var. (en %)
Total des charges opérationnelles	(1 819,0)	(1 987,5)	(168,5)	9,3%
Coûts de restructuration	(128,0)	(170,0)	(42,0)	
Frais de conseil et frais de transaction/changement de marque	(70,1)	(36,2)	33,9	
Impact PPA	0,0	10,4	10,4	
CHARGES D'EXPLOITATION SOUS-JACENTES (HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS ET IMPACT PPA)	(1 620,9)	(1 791,8)	(170,8)	10,5%
Coefficient d'exploitation sous-jacent (hors éléments non récurrents et impact PPA)	57,4%	63,9%	+ 6,5 points	

Les charges opérationnelles hors éléments non récurrents et l'impact du PPA se seraient élevées à 1 791,8 millions d'euros en 2023, soit une augmentation de 10,5 % par rapport à 2022. Le coefficient

d'exploitation, hors éléments non récurrents et impact du PPA, aurait atteint 63,9 % vs. 57,4 % en 2022, principalement en raison des coûts de réglementation et des revenus à marge quasi stables.

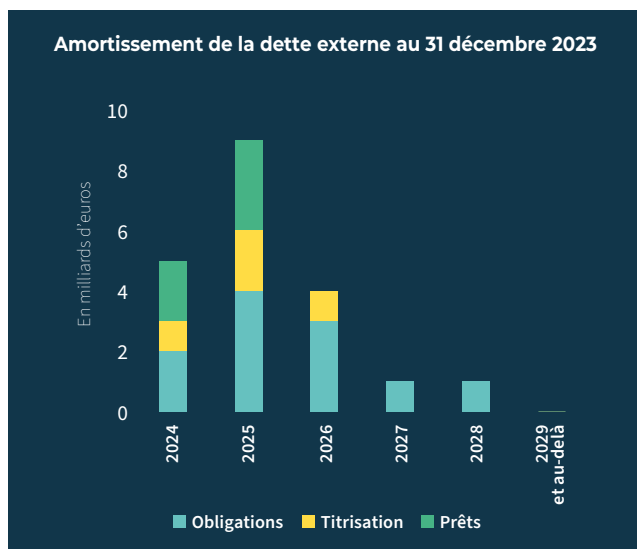
2.1.3.4 Bilan et fonds propres réglementaires

Structure financière

Au 31 décembre 2023, les capitaux propres part du Groupe ⁽¹⁾ s'élevaient à 10,1 milliards d'euros (contre 6,9 milliards d'euros au 31 décembre 2022). La valeur nette de l'actif par action était de 12,33 euros et la valeur nette de l'actif net tangible par action était de 9,03 euros au 31 décembre 2023.

Le total du bilan est passé de 31,3 milliards d'euros au 31 décembre 2022 à 70,3 milliards d'euros au 31 décembre 2023, grâce à l'intégration de LeasePlan et à l'augmentation des actifs productifs, soutenue par la croissance continue des véhicules électriques dont la valeur unitaire est supérieure, atteignant 52,0 milliards d'euros au 31 décembre 2023, contre 23,9 milliards d'euros il y a un an.

La dette financière ⁽²⁾ s'établit à 37,6 milliards d'euros à fin décembre 2023 (contre 19,9 milliards d'euros à fin décembre 2022 ⁽³⁾), tandis que les dépôts ont atteint 11,8 milliards d'euros. Fin 2023, le financement est constitué à hauteur de 33 % d'emprunts auprès de Société Générale.



Dans le cadre de sa stratégie de gestion active de la liquidité, Ayvens a poursuivi la diversification de ses financements. Les financements obtenus par l'émission d'obligations au cours de l'année 2023 se sont élevés à 4,35 milliards d'euros et confirment le fort appétit du marché pour les instruments de dette d'Ayvens. Ayvens dispose d'un programme de financement de 4 à 5 milliards d'euros prévu pour 2024. Ce programme est bien avancé : à la date de ce Document d'Enregistrement Universel, incluant le préfinancement en 2023, environ 60 % de son programme de financement est déjà réalisé.

L'entité combinée dispose d'abondantes liquidités à court terme, ses avoirs en banque centrale s'élevant à 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2023. En outre, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable confirmée non tirée d'un montant de 1,75 milliard d'euros à la date de ce Document d'Enregistrement Universel.

La Société bénéficie de solides notations de crédit long terme attribuées par Moody's (A1), S&P Global Ratings et Fitch Ratings (A-), qui ont été remontées dans la catégorie A lors de l'acquisition de LeasePlan.

(1) Hors fonds propres Tier 1 additionnels

(2) N'incluant pas les fonds propres additionnels Tier 1

(3) Dont prêts accordés aux entités destinées à être cédées

Fonds propres réglementaires

Les actifs pondérés des risques d'Ayvens s'élevaient à 57,4 milliards d'euros au 31 décembre 2023 selon les règles CRR2/CRD5, les actifs pondérés du risque de crédit représentant 85 % du total. Ayvens affiche un ratio *Common Equity Tier 1* de 12,5 % et un ratio de capital total de 16,4 % au 31 décembre 2023.

2.1.3.5 Définitions et méthodologie, indicateurs alternatifs de performance

Cadre applicable

Les informations financières présentées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ont été préparées conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne et applicables à cette date.

Résultats publiés

Les résultats publiés correspondent aux résultats effectifs, comme indiqué dans la section 2.1.3.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Résultats à périmètre constant

À titre d'illustration, des informations de gestion sont fournies pour évaluer la performance à périmètre constant d'Ayvens, conformément aux hypothèses décrites dans la Section 2.1.3.3 de ce Document d'enregistrement universel.

Les comptes de résultat 2022 et 2023 illustratifs affichés dans cette section ne doivent pas être considérés comme représentatifs des résultats que le Groupe combiné aurait réalisés, ni des résultats futurs. Les résultats réels peuvent différer sensiblement de ceux reflétés dans ces comptes de résultat illustratifs pour plusieurs raisons, y compris, mais sans s'y limiter, des différences dans les conditions réelles par rapport aux hypothèses utilisées pour préparer ces comptes de résultat illustratifs.

Rentabilité de l'actif net tangible (ROTE)

La ROTE est calculée sur la base des fonds propres moyens du Groupe, c'est à dire des capitaux propres moyens part du Groupe en normes IFRS.

En sont exclus :

- les plus ou moins-values latentes ou différées comptabilisées directement en capitaux propres, hors réserves de conversion ;
- les fonds propres AT1.

En sont déduits :

- les intérêts dus aux détenteurs de fonds propres AT1 ;
- une provision au titre des dividendes à verser aux actionnaires ;
- l'écart d'acquisition net ;
- les immobilisations incorporelles nettes.

Le Résultat net utilisé pour le calcul de ROTE est basé sur le Résultat net part du Groupe mais en reprenant les intérêts sur les fonds propres AT1.

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
Capitaux propres part du Groupe	10 826,1	6 875,5
Fonds propres AT1	(750,0)	0,0
Provision pour dividendes et intérêts sur fonds propres AT1 ⁽¹⁾	(422,8)	(598,8)
OCI hors réserves de conversion	24,3	(35,5)
Fonds propres pour le calcul du ROE en fin de période	9 677,6	6 241,2
Écart d'acquisition	1 990,9	618,6
Immobilisations incorporelles	703,9	126,6
Fonds propres moyens pour le calcul du ROE	7 959,4	5 311,3
Écart d'acquisition moyen	(1 304,7)	(597,3)
Immobilisations incorporelles moyennes	(415,3)	(107,7)
Fonds propres corporels moyens pour le calcul de ROTE	6 239,4	4 606,3
Résultat net du Groupe après intérêts minoritaires	816,2	1 215,5
Intérêts sur fonds propres AT1	(45,0)	0,0
Résultat net part du Groupe ajusté	771,2	1 215,5
ROTE	12,4 %	26,4 %

(1) La provision pour dividendes fait l'hypothèse d'un taux de distribution de 50 % du résultat net part du Groupe, après déduction des intérêts sur fonds propres AT1

Bénéfice par action

Conformément à la norme IAS 33, pour le calcul du bénéfice par action (BNPA), le « Résultat net part du Groupe » de la période est ajusté du montant des intérêts payés sur les fonds propres AT1. Le bénéfice par action est donc calculé comme le rapport entre le Résultat net part du Groupe corrigé de la période et le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation, hors actions affectées à la couverture des stock-options et actions attribuées au personnel et actions auto-détenues dans le cadre des contrats de liquidité.

BNPA de base	Exercice 2023	Exercice 2022
Actions existantes	816 960 428	565 745 096
Actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat et des actions attribuées aux salariés	(1 114 336)	(1 045 448)
Actions auto-détenues au titre du contrat de liquidité	(154 551)	(128 454)
Nombre d'actions en fin de période	815 691 541	564 571 194
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du BNPA ⁽¹⁾ (A)	711 058 063	451 995 288
(en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	816,2	1 215,5 ⁽²⁾
Déduction des intérêts sur fonds propres AT1	(45,0)	0,0
Résultat net part du Groupe après déduction des intérêts sur fonds propres AT1 (B)	771,2	1 215,5
BNPA de base (en euros) (B/A)	1,08	2,69
Dividende par action (en euros)	0,47	1,06
BNPA DILUÉ	EXERCICE 2023	EXERCICE 2022
Actions existantes	816 960 428	565 745 096
Actions émises sans contrepartie ⁽³⁾	18 216 718	0
Nombre d'actions en fin de période	835 177 146	565 745 096
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du BNPA ⁽¹⁾ (A')	722 913 792	453 169 190
BNPA dilué (en euros) (B/A')	1,07	2,68

(1) Nombre moyen d'actions pondéré prorata temporis.

(2) Retraité en vertu de la norme IFRS 17, qui s'applique à compter du 1^{er} janvier 2023.

(3) Dans l'hypothèse de l'exercice des bons de souscription d'actions selon la norme IAS 33.

Actif net, actif net tangible

L'actif net comprend les capitaux propres part du Groupe, à l'exclusion des fonds propres AT1 et des intérêts dus aux porteurs de fonds propres AT1, mais en reprenant la valeur comptable des actions affectées à la couverture des options d'achat d'actions et des actions attribuées au personnel et des actions propres dans le cadre des contrats de liquidité.

Les actifs nets corporels sont corrigés des écarts d'acquisition nets dans les actifs, des écarts d'acquisition mis en équivalence et des immobilisations incorporelles. Pour le calcul de l'actif net réévalué par action ou de l'actif net corporel réévalué par action, le nombre d'actions retenu pour le calcul de l'actif net réévalué par action est le nombre d'actions émises en fin de période, hors actions affectées à la couverture des options d'achat d'action et actions attribuées au personnel et actions propres dans le cadre de contrats de liquidité.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Capitaux propres part du Groupe	10 826	6 875,5
Titres supersubordonnés et titres subordonnés à durée indéterminée	(750)	0,0
Intérêts des titres supersubordonnés et subordonnés à durée indéterminée	(37)	0,0
Valeur comptable des actions propres	18	16,1
Valeur de l'Actif Net (AN)	10 057	6 891,6
Écart d'acquisition	(1 990,9)	(618,6)
Immobilisations incorporelles	(703,9)	(126,6)
Valeur de l'Actif Net Tangible (ANT)	7 362	6 146
Nombre de titres ⁽¹⁾	815 691 541	565 747 096
AN par action	12,33	12,18
ANT par action	9,03	10,86

(1) Le nombre d'actions considéré est le nombre d'actions ordinaires en circulation à la clôture, hors actions propres et hors actions de rachat.

Fonds propres réglementaires et ratios de solvabilité

Le Groupe est soumis aux exigences réglementaires de fonds propres depuis la finalisation de l'opération de l'acquisition de LeasePlan le 22 mai 2023 en raison de son nouveau statut réglementé de Compagnie Financière Holding, supervisée par la Banque centrale européenne. Les fonds propres *Common Equity Tier 1* du Groupe sont calculés conformément aux règles CRR2/CRD5 applicables.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023
Capitaux propres part du Groupe	10 826
Fonds propres AT1	(750)
Provision pour dividendes et intérêts sur fonds propres AT1 ⁽¹⁾	(423)
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	(2 695)
Déductions et ajustements réglementaires	183
Fonds propres Common Equity Tier 1	7 141
Fonds propres AT1	750
Fonds propres Tier 1	7 891
Fonds propres Tier 2	1 500
TOTAL DES FONDS PROPRES (TIER 1 + TIER 2)	9 391
Actifs pondérés des risques	57 377
Actifs pondérés du risque de crédit	49 034
Actifs pondérés du risque de marché	1 993
Actifs pondérés du risque opérationnel	6 350
Ratio <i>Common Equity Tier 1</i>	12,5 %
Ratio <i>Tier 1</i>	13,8 %
RATIO DE CAPITAL TOTAL	16,4 %

(1) La provision pour dividendes suppose un taux de distribution de 50 % du résultat net part du Groupe, après déduction des intérêts sur fonds propres AT1.

2.1.4 Investissements

2.1.4.1 Investissements historiques

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles (autres que les acquisitions et investissements dans la flotte) réalisés par le Groupe durant les exercices clos les 31 décembre 2022 et 2023 s'élèvent respectivement à 109,2 millions d'euros et 276,9 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions mentionnées ci-après et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte.

En mai 2021, ALD a annoncé l'acquisition de Bansabadell Renting, l'entreprise de location longue durée de Banco Sabadell en Espagne, ajoutant ainsi près de 19 500 véhicules à sa flotte financée. Cette acquisition comprenait également la signature d'un accord de distribution en marque blanche en vertu duquel Banco Sabadell offre à ses clients PME et particuliers en Espagne une solution de location longue durée gérée par ALD.

En septembre 2021, ALD a annoncé l'acquisition de 17 % du capital social de Skipr *via* une augmentation de capital. Skipr est une *start-up* belge spécialisée dans la Mobilité en tant que service (MaaS). L'association des technologies de pointe de Skipr et d'ALD Move contribue à une transition réussie vers des solutions de mobilité durable à la fois plus flexibles, efficaces et rentables.

En octobre 2021, ALD a signé un accord visant à acquérir Fleetpool et son portefeuille d'environ 10 000 véhicules. L'expertise de Fleetpool en abonnement automobile permet de mieux exploiter son offre mobilité à destination des particuliers et des entreprises, ainsi que des constructeurs automobiles souhaitant diversifier leur modèle de distribution et leur offre de services.

En avril 2023, ALD a annoncé la clôture de la cession d'ALD Russie.

En mai 2023, ALD a annoncé la clôture de l'acquisition de LeasePlan (voir section 2.1.2.2 « Principales mesures stratégiques et évolutions stratégiques de l'activité » du présent Document d'Enregistrement Universel).

En août 2023, ALD a annoncé la clôture de la vente des entités d'ALD au Portugal, en Irlande et en Norvège, et des entités de LeasePlan en République tchèque, au Luxembourg et en Finlande, conformément aux mesures antitrust requises par la Commission européenne.

En octobre 2023, Ayvens a cédé sa filiale ALD Biélorussie.

En février 2024, Ayvens a cédé sa filiale LeasePlan Russie.

Toutes les acquisitions réalisées par le Groupe, à l'exception de l'acquisition de LeasePlan, ont été payées comptant sur ses propres ressources. Le financement de l'acquisition de LeasePlan est décrit dans la section 2.1.2.2 « Principales mesures et évolutions stratégiques de l'activité » de ce Document d'enregistrement universel. Les investissements dans la flotte ont été financés par la dette, tel qu'indiqué à la section 2.5 « Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Les risques liés aux acquisitions ainsi que la stratégie d'Ayvens pour gérer ces risques sont décrits dans la section 4.1 « Facteurs de risques » de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.1.4.2 Investissements en cours

Le Groupe n'a pas d'investissements en cours.

2.1.4.3 Investissements futurs

Le Groupe entend continuer à réaliser des investissements opportuns dans le cadre de son activité.

2.2 Tendances

Les tendances décrites ci-dessous, relatives aux résultats d'exploitation et à la situation financière d'Ayvens, contiennent des éléments de projection. Les résultats réels d'Ayvens pourraient différer sensiblement de ceux qui sont décrits dans ces éléments de projection. Les facteurs qui pourraient être à l'origine de tels écarts ou qui pourraient y contribuer comprennent ceux décrits ci-dessous et ailleurs dans le présent Document d'enregistrement, en particulier sous la rubrique « Facteurs de risque »

2.2.1 Tendances de l'activité

Les descriptions détaillées des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe figurent aux sections 2.1.2 « Activité d'Ayvens » et 2.1.3 « Résultats financiers » de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.2.2 Objectifs à moyen terme

Les éléments d'objectifs à moyen terme présenté ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices. Ces objectifs sont basés sur des données, des hypothèses et des estimations que le Groupe considère comme raisonnables à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Ils

s'appuient sur des hypothèses de conditions économiques futures à moyen terme et la mise en œuvre réussie de la stratégie du Groupe. Les données, hypothèses et estimations sur lesquelles le Groupe a fondé ses objectifs peuvent évoluer ou être modifiées au cours de la période considérée, notamment en raison de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, fiscal ou réglementaire, de l'évolution du marché ou d'autres facteurs dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent rapport de gestion. La survenance d'un ou plusieurs des risques décrits dans la section 4.1 « Facteurs de risques » de ce Document d'Enregistrement Universel pourrait affecter l'activité, la situation du marché, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc sa capacité à atteindre les objectifs présentés ci-dessous. Le Groupe ne peut donner aucune assurance ou garantie que les objectifs énoncés dans cette section seront atteints.

Le passage continu de la « propriété » à l'« usage », la transition vers l'électrification, les solutions de location flexibles, la location de véhicules d'occasion et multicycles devraient être de solides moteurs de la croissance des activités d'Ayvens à moyen terme.

Dans le cadre de son plan stratégique PowerUP 2026 dévoilé lors du Capital Markets Day du 18 septembre 2023, Ayvens a actualisé sa stratégie et fixé un certain nombre d'objectifs opérationnels, financiers et extra-financiers (voir section 1.4 « Stratégie » de ce Document d'Enregistrement Universel).

2.2.3 Perspectives pour 2024

L'intégration de LeasePlan s'est déroulée comme prévu en 2023, ouvrant la voie à une nouvelle année clé de transformation en 2024.

Dans une économie européenne en faible croissance (+0,5 % attendu en 2024) où l'inflation converge vers des niveaux plus normaux (+2,4 %) et les taux d'intérêt commencent à baisser (taux de refinancement de la BCE prévu à 3,25 % fin 2024), Ayvens s'attend à ce que les immatriculations de voitures neuves continuent d'augmenter par rapport à 2023 et à ce que le marché des voitures d'occasion se normalise davantage. En conséquence, les prévisions d'Ayvens pour l'ensemble de l'année 2024 sont les suivantes :

- croissance des actifs productifs comprise entre +7 % et +9 % par rapport à fin décembre 2023 ;
- résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion compris entre 1 100 et 1 600 euros en moyenne, hors impact négatif de la réduction des coûts d'amortissement et du PPA, soit entre 100 et 600 euros en moyenne, y compris l'impact négatif de la réduction des coûts d'amortissement et du PPA ;
- synergies en compte de résultat avant impôts de 120 millions d'euros (inchangé) ;
- coefficient d'exploitation hors résultat de la vente de véhicules d'occasion, éléments non récurrents et PPA : 65 % à 67 % ;
- coûts de restructuration de 190 millions d'euros (inchangé) ;
- taux de distribution de dividende de 50 % ;
- ratio CET 1 d'environ 12 %.

2.3 Événements postérieurs à la clôture

En février 2024, Ayvens a cédé sa filiale LeasePlan Russie. Ayvens n'est plus présent en Russie. Pour plus de détails, voir la section 6.2 « Notes sur les états financiers consolidés », note 39 « Événements postérieurs à la clôture ».

En mars 2024, Ayvens a obtenu la déclaration de non-objection (DNO) de la Banque Centrale Européenne et de la Banque Nationale Néerlandaise. La DNO permet au Groupe de fusionner les activités d'ALD et de LeasePlan et constitue une étape importante vers

l'intégration dans un groupe unifié. Par conséquent, les actions de presque toutes les entités de LeasePlan seront transférées progressivement de LeasePlan Corporation N.V. à ALD SA. Une fois cette opération achevée, ALD SA détiendra, directement ou indirectement, toutes les entités opérationnelles, ce qui lui permettra au final de simplifier et de rationaliser la gouvernance d'entreprise, les processus et les activités commerciales, en particulier dans les 20 pays où les deux entités sont présentes conjointement.

2.4 Recherche et développement, brevets et licences

2.4.1 Recherche et développement

Le Groupe s'engage à innover et à offrir des solutions à valeur ajoutée. En effet, il poursuit ses efforts pour développer de nouveaux produits et de nouvelles expertises. Un Comité d'innovation a été créé pour partager, prioriser et accélérer les initiatives d'innovation.

Pionnier des solutions de mobilité, le Groupe remet revoit régulièrement son offre et innove pour être en mesure de fournir les meilleurs produits à ses clients, d'accompagner les gestionnaires de flotte dans leur travail quotidien et de fournir aux conducteurs les solutions les mieux adaptées à leurs besoins.

En 2023, Ayvens a continué de développer son portefeuille de produits innovants, y compris le déploiement de l'offre électrique, une approche holistique « de bout en bout » du changement de motorisation pour les flottes d'entreprises et commerciales, qui est maintenant disponible dans 34 pays.

La plateforme de véhicules connectés d'ALD compte désormais plus de 160 000 véhicules connectés grâce à la solution ALD ProFleet ainsi qu'à son offre d'assurance connectée comprenant un programme de prévention active des risques.

Disponible aux Pays-Bas, en France et en Belgique, ALD Move est la première offre de Mobilité en tant que service d'Ayvens. Elle aide les clients à prendre des décisions éclairées en matière de mobilité en leur fournissant des conseils quotidiens sur la mobilité, en tenant compte du calendrier de l'employé, des données de trafic en temps réel et des objectifs de l'entreprise (tels que les émissions de CO2, le TCO, etc.). Les utilisateurs ont un aperçu de leur budget et de l'historique de leurs déplacements, tandis que les employeurs reçoivent des rapports sur les dépenses de mobilité afin de contrôler la mobilité de l'entreprise et de gérer et d'adapter efficacement la politique de mobilité si nécessaire.

2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporelles

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe comptent essentiellement :

- les droits inhérents aux marques et autres signes distinctifs utilisés par le Groupe dans l'exercice normal de son activité.
- Suite à l'introduction en Bourse des actions ALD sur Euronext Paris, un contrat de cession de marque et un contrat de licence de marque ont été conclus entre ALD et Société Générale afin de

réglementer l'utilisation de ces marques par ALD. Le contrat de cession de marque visait à transférer à ALD la propriété des marques qui n'intègrent aucun élément de la marque Société Générale et qui appartenaient à Société Générale auparavant, dans les pays où elles sont déposées.

Société Générale a octroyé à ALD une licence d'utilisation du logo Société Générale, en vertu d'un contrat de licence de marque, conclu pour une durée de 99 ans et permettant de concéder ces

marques en sous-licence. Le contrat de licence de marque comporte une disposition permettant à Société Générale de résilier le contrat en cas de réduction de sa participation dans ALD à moins de 50 % et en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de dissolution d'ALD. En cas de résiliation, le contrat proposé prévoit la possibilité d'utiliser les marques sous licence pour une durée supplémentaire de 18 mois après la résiliation.

En octobre 2023, le Groupe a lancé sa nouvelle marque mondiale de mobilité « Ayvens » pour unifier ALD et LeasePlan. Aux côtés de la Société Générale, le Groupe a enregistré des noms de domaine pour son site Internet dans les pays où il opère et a également assuré la protection de la marque « Ayvens » en France et en Europe ; il finalise actuellement son enregistrement dans toutes les juridictions où le Groupe opère. Le Groupe enregistre de façon centralisée les différents noms de domaine qui lui appartiennent (notamment Ayvens, ALD Automotive, ALD Carmarket, MyALD, les sites Web de LeasePlan et ALD Net), principalement par l'intermédiaire de services externes ;

- les droits inhérents aux systèmes d'information, aux systèmes de protection des données et aux licences logicielles que le Groupe utilise dans le cadre de son activité.

Le Groupe a développé les systèmes d'information qu'il utilise au quotidien dans le cadre de son activité, notamment ceux liés à la protection et à la sécurité des données. En effet, il a élaboré certaines politiques relatives à la classification et à la protection des informations sensibles et aux règles générales en matière de sécurité. Pour plus d'informations sur la politique de sécurité du Groupe et les systèmes d'information associés, Voir la section 4.1.4.1 « Risques informatiques » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe et ses filiales détiennent des licences pour les principaux logiciels qu'ils utilisent dans le cadre de leur activité.

2.5 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/23	Exercice clos le 31/12/22 ⁽¹⁾	Exercice clos le 31/12/21
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôt hors activités abandonnées	1 295,7	1 666,1	1 118,7
Résultat avant impôt des activités abandonnées		-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	1 295,7	1 666,1	1 118,7
Ajustements :			
• flotte de location	6 038,0	3 573,6	3 708,5
• autres immobilisations corporelles	104,4	73,5	42,8
• immobilisations incorporelles	115,6	25,5	27,3
• provision réglementée, provisions pour risques et charges	32,7	23,0	37,8
• actifs/passifs des contrats d'assurance et de réassurance ⁽²⁾	115,3	-	-
• actifs non courants destinés à la vente – dépréciation	-	50,6	-
Dotation aux amortissements	6 405,9	3 746,2	3 816,4
(Profits)/pertes sur la cession d'immobilisations corporelles	37,7	13,3	12,5
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles	17,6	16,0	18,1
(Profits)/pertes sur la cession d'activités abandonnées	-	-	-
Profits et pertes sur la cession d'actifs	55,3	29,3	30,6
Juste valeur des instruments financiers dérivés	276,6	1,8	8,4
Charges d'intérêts	1 052,6	244,1	132,7
Produits d'intérêts	(1 877,8)	(919,6)	(850,5)
Résultat financier net	(825,3)	(675,5)	(717,8)
Autres	3,3	1,2	5,2
Produits de cession de la flotte de location	7 253,4	3 916,6	3 530,5
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	(18 257,1)	(9 554,0)	(8 767,8)
Variation du fonds de roulement Intérêts versés	249,1	(329,9)	168,8
Intérêts versés	(1 044,6)	(196,2)	(137,5)
Intérêts reçus	2 024,3	955,7	882,6
Résultat financier net	979,8	759,5	745,1
Impôts payés	(375,6)	(195,5)	(96,5)
Effet des ajustements liés à l'hyperinflation	(95,7)	(52,4)	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(3 034,6)	(686,6)	(158,4)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités opérationnelles (activités abandonnées)	44,2	-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(2 990,4)	-	-

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/23	Exercice clos le 31/12/22 ⁽¹⁾	Exercice clos le 31/12/21
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Produits de cession d'autres immobilisations corporelles	-	-	-
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	76,6	(40,9)	(34,6)
Cession d'immobilisations incorporelles	-	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(200,3)	(68,3)	(55,0)
Produits de cession d'actifs financiers	-	-	-
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	(3,2)	-	(117,9)
Effet du changement de structure du Groupe	1 967,8	35,4	1,0
Produits de cession des activités abandonnées, net des liquidités cédées	389,8	0	0
Dividendes reçus	-	-	-
Investissement à long terme	66,9	79,1	108,8
Prêts et créances sur des tiers liés	(1 214,4)	(1 017,9)	(206,0)
Autres investissements financiers	(179,8)	28,7	(31,0)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	750,1	(983,8)	(334,7)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités d'investissement (activités abandonnées)	4,4	-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	754,5	(983,8)	(334,7)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières	10 529,2	7 383,9	9 925,7
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières	(6 661,1)	(6 731,3)	(8 823,6)
Produits d'émissions obligataires	4 407,6	1 990,8	1 304,6
Remboursement des obligations émises	(3 041,3)	(1 351,4)	(1 579,6)
Produits de dépôts	5 737,1	-	-
Remboursement des dépôts	(5 285,3)	-	-
Produits des titres supersubordonnés	750	-	-
Paiement des dettes de location	(52,0)	(71,1)	(26,9)
Dividende versé sur le capital AT1 à l'actionnaire de la société mère	(7,8)	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	(598,8)	(435,2)	(253,9)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(8,6)	(9,9)	(5,2)
Dividendes versés sur le capital d'AT1 aux participations ne donnant pas le contrôle	(36,9)	-	-
Augmentation de capital	(3,1)	1 203,4	-
Augmentation/diminution du capital des actionnaires	(4,9)	(5,4)	(3,2)
Autres	-	-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	5 724,2	1 973,8	537,9
Flux de trésorerie liés aux activités de financement (activités abandonnées)	(9,8)	-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	5 714,4	1 973,8	537,9
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET SES ÉQUIVALENTS	(13,3)	(11,2)	0,4
EFFET DU CHANGEMENT DES MÉTHODES COMPTABLES			
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DE SES ÉQUIVALENTS	3 465,2	292,1	45,3
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	216,4	(75,7)	(121,0)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	3 681,6	216,4	(75,7)

(1) L'exercice 2022 a été retraité pour tenir compte de la norme IFRS 17, qui s'applique à partir du 1^{er} janvier 2023.

(2) Voir la note 3.2 du chapitre 6 "Informations financières" pour plus de détails concernant le retraitement dû à l'application initiale des normes IFRS 17 "Contrats d'assurance" et IFRS 9 "Instruments financiers" aux filiales d'assurance.

2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

Produits de cession de la flotte de location

Les montants reçus au titre de la cession de la flotte de location ont augmenté à 7 253,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 contre 3 916,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, principalement en raison de la consolidation de LeasePlan à partir du 22 mai 2023 et des prix des voitures d'occasion toujours à un niveau exceptionnellement élevé par rapport aux niveaux pré-COVID.

Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location

Les charges relatives à l'acquisition de la flotte de véhicules loués s'élèvent à 18 257,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, contre 9 554,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, du fait de la consolidation de LeasePlan à compter du 22 mai 2023 et du fait de la valeur plus élevée des véhicules, particulièrement les véhicules électriques.

Variation du fonds de roulement

La variation du fonds de roulement (qui comprennent l'actif et le passif à court terme) a eu un impact positif sur la trésorerie nette liée aux activités opérationnelles de 249,1 millions d'euros lors de l'exercice clos le 31 décembre 2023, alors qu'elles avaient un impact négatif de 329,9 millions d'euros lors de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Ce changement est dû à l'augmentation fournisseurs et autres créanciers, et d'autres créances.

Résultat financier net (charges)

Le résultat financier net a augmenté de 979,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, contre 759,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. Cette évolution résulte d'une croissance des intérêts perçus supérieure à celle des intérêts payés au cours de l'année. En particulier, le produit de l'augmentation de capital de décembre 2022 visant à financer l'acquisition de LeasePlan a été placé jusqu'à la clôture de l'acquisition en mai 2023.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Effet du changement de structure du Groupe

Les flux de trésorerie générés liés à l'effet périmètre s'élèvent à 1 967,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, contre 35,4 millions d'euros de flux nets pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. La variation s'explique par l'acquisition de LeasePlan, uniquement partiellement compensée par la cession des filiales d'ALD en Russie, en Biélorussie, au Portugal, en Irlande et en Norvège (à l'exception de NF Fleet).

2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement

Produit des emprunts auprès d'institutions financières

Les produits des emprunts auprès d'institutions financières ont augmenté à 10 529,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 contre 7 383,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'augmentation est due à l'émission de dette Tier 2 pour 1,5 milliard d'euros, qui a financé en partie l'acquisition de LeasePlan et à l'intégration de LeasePlan à compter du 22 mai 2023.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts auprès d'institutions financières ont atteint 6 661,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 contre 6 731,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Produits d'émissions obligataires

Les produits d'émissions obligataires et de titrisation se sont élevés à 5 507,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, contre 1 990,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, grâce à la gestion proactive des liquidités et à la stratégie de diversification du financement d'Ayvens.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations et de titrisation émises s'est élevé à 3 041,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, contre 1 351,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, en raison de l'arrivée à échéance d'un montant plus élevé.

(en millions d'euros)	2023	2022	2021
Emprunts bancaires	13 123,6	10 613,1	9 407,1
Dette subordonnée Tier 2	1 500,0	-	-
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	14 623,6	10 613,1	9 407,1
Découverts bancaires	315,3	129,5	228,4
Emprunts bancaires	6 537,3	3 828,5	4 213,1
Dette subordonnée Tier 2	12,2	-	-
Emprunts courants auprès d'institutions financières	6 864,9	3 958,0	4 441,5
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	21 488,4	14 571,1	13 848,6
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	2 870,9	1 123,4	1 628,8
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme (EMTN) libellées en euros	10 070,3	2 450,0	1 600
Obligations et titres – ajustement de la juste valeur	(163,8)	-	-
Obligations et titres émis non courants	12 777,3	3 573,4	3 228,8
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 385,4	603,7	334,8
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme (EMTN) libellées en euros	2 053,9	1 126,3	1 105,1
Obligations et titres – ajustement de juste valeur	(78,4)	-	-
Obligations et titres émis courants	3 360,9	1 729,9	1 439,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	16 138,3	5 303,4	4 668,7
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	37 626,7	19 874,5	18 517,3

Ayvens a également été actif en matière de titrisation au cours de l'exercice 2023. Deux programmes de titrisation privés ont été renouvelés au Royaume-Uni et aux Pays-Bas et un programme de titrisation publique a été renouvelé en France pour un total d'environ 1,5 milliard d'euros.

Les informations relatives au passif du Groupe figurent à la section 6.2, note 29 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Augmentation de capital

En décembre 2022, le Groupe a réalisé avec succès une augmentation de capital de 1,2 milliards d'euros visant à financer la composante en numéraire du prix d'acquisition de LeasePlan en 2023 (cf. section 6.2 note 2.1 « Acquisition de LeasePlan »).

2.6 Risques et contrôle

Le Chapitre 4 présente les facteurs de risque et les politiques applicables pour les gérer.

2.7 Capital social et actionnariat

2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices

En décembre 2022, la Société a procédé à une augmentation de capital d'environ 1,2 milliard d'euros, par le biais d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dont l'objet était de financer une partie de la composante numéraire du prix d'acquisition de LeasePlan. 161 641 456 actions nouvelles ALD d'une valeur nominale de 1,50 euro par action ont été émises par la Société et admises aux négociations sur Euronext Paris à compter du 20 décembre 2022. Ces nouvelles actions ont été assimilées aux actions existantes de la Société, sous le même code ISIN et sur la même ligne de cotation.

Le 22 mai 2023, la Société a émis 251 215 332 actions nouvelles ALD au profit des actionnaires cédants de LeasePlan représentant 30,75 % du capital social d'ALD à la date de réalisation de l'acquisition, dans le cadre de la composante titres du prix d'acquisition. Ces actions nouvelles, d'une valeur nominale unitaire de 1,50 euro, ont été admises aux négociations sur Euronext Paris le 24 mai 2023, avec le code ISIN initial FR001400FYA8. Elles ont été assimilées aux actions existantes de l'entreprise le 5 juin 2023, sur la même ligne de cotation et avec le même code ISIN (FR0013258662).

À la clôture de la transaction le 22 mai 2023, le capital social de la Société s'élevait à 1 225 440 642 euros, pour 816 960 428 actions et n'a pas changé depuis.

2.7.2 Actions détenues par ou au nom de l'entreprise

Au 31 mars 2024, l'entreprise détient 983 046 actions propres, dont : i) 143 312 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre la Société et Exane BNP Paribas le 14 janvier 2021 et transféré par Exane BNP Paribas à BNP Paribas Arbitrage le 23 octobre 2023 et ii) 839 734 actions détenues en couverture du plan d'attribution d'actions gratuites à long terme. Aucune action de la Société n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en leur nom.

L'Assemblée générale mixte du 24 mai 2023 a autorisé le Conseil d'administration à déléguer ses pouvoirs, pour une période de 18 mois à compter de ladite Assemblée et dans les conditions prévues par la loi, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, afin d'acquies des actions de l'entreprise pour mener à bien les transactions suivantes :

- annulation d'actions dans le cadre d'une réduction de capital menée en conformité avec l'autorisation donnée à cet effet par l'Assemblée générale extraordinaire ;
- allocation, couverture et règlement de toute action gratuite ou tout plan d'épargne et de tout type d'intéressement des employés ou des dirigeants de la Société ou de ses filiales, en vertu des conditions générales stipulées ou permises par la loi française ou étrangère, en particulier dans le contexte de la participation aux résultats de la Société, l'attribution d'actions gratuites, l'actionnariat salarié ainsi que toute transaction permettant de couvrir lesdits plans d'actionnariat salarié ;
- la fourniture d'actions suite à l'exercice de droits liés à des titres donnant accès au capital social de la Société ;

- les opérations boursières menées en vertu d'un contrat de liquidité signé avec un prestataire financier, conformément aux pratiques du marché autorisées par l'AMF ;
- la conservation et l'achat ultérieur dans le cadre des transactions relatives à la croissance externe du Groupe ;
- la mise en œuvre de toute pratique boursière susceptible d'être reconnue par la loi ou l'AMF.

Les acquisitions, les cessions, les échanges ou les transferts desdites actions peuvent être effectués en une ou plusieurs fois par tout moyen sur les marchés (régulés ou non), sur les MTF (système multilatéral de négociation), *via* des internaliseurs systématiques ou en gré-à-gré, y compris la cession de paquets d'actions, dans le respect et conformément aux méthodes définies par la loi et les réglementations en vigueur. La partie du programme de rachat susceptible d'avoir lieu *via* des transactions en bloc peut concerner la totalité du programme.

Ces transactions peuvent être réalisées à tout moment, conformément aux réglementations en vigueur à la date de la transaction envisagée. Néanmoins, au cas où un tiers déposerait une OPA ciblant tous les titres de la Société, le Conseil d'administration ne doit pas, au cours de la période de l'OPA, décider d'appliquer cette résolution sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

Dans le cas d'une augmentation de capital par l'intégration de primes, réserves et bénéfices, résultant soit en une hausse de la valeur nominale soit en la création et l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou toute transaction relative au capital social, le Conseil d'administration peut ajuster le prix d'achat susmentionné afin de tenir compte de l'impact de ces transactions sur la valeur des actions.

Le Conseil d'administration jouit des pleins pouvoirs, avec possibilité de déléguer, pour appliquer cette autorisation, et en particulier pour passer des ordres sur toutes les places boursières ou effectuer toute transaction en dehors du marché, conclure des accords afin de garder trace des ventes et acquisitions d'actions, allouer ou réallouer les actions acquises à différents objectifs conformément aux conditions légales et réglementaires en vigueur, rédiger tout document, en particulier la description d'un programme de rachat d'actions, accomplir toutes les démarches et communiquer toute information à l'AMF et à tout autre organisme dans le but, le cas échéant, de procéder à des ajustements en lien avec les futures transactions sur le capital social de la Société et, globalement, de faire le nécessaire pour appliquer ladite autorisation.

Les parts acquises par la Société ne peuvent pas dépasser 5 % du capital social à la date d'achat, étant précisé que le nombre de parts sociales détenues suite à ces rachats ne peut à aucun moment dépasser 10 % du capital social. Néanmoins, le montant alloué au programme de rachat d'actions ne doit pas dépasser 600 000 000 d'euros.

Le prix de rachat maximal d'une action est fixé à 28,60 euros (hors frais).

Dans le cadre de l'accord de liquidité, Ayvens a acquis 993 550 actions pour un montant de 9 366 399 euros en 2023 et cédé 967 453 parts pour un montant de 9 612 062 euros sur toute l'année 2023. Au 31 décembre 2023, 154 551 actions étaient détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Pour couvrir son plan d'intéressement à long terme en actions gratuites, Ayvens a acquis 442 582 actions propres entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2023, pour un montant total de 4 693 712 euros, hors contrat de liquidité.

Courant 2023, 373 694 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à Ayvens.

Entre le 1^{er} janvier 2024 et la date de ce Document d'Enregistrement Universel, hors contrat de liquidité, Ayvens n'a racheté aucune de ses propres actions sur le marché.

2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration

Cf. Chapitre 3 « Gouvernance d'entreprise » de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes

Conformément aux dispositions de l'Article 243 bis du Code des impôts, le montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices fiscaux est le suivant :

	2020	2021	2022
Dividende net par action – montant historique (en euros) ⁽¹⁾	0,63	1,08	1,06
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (en milliers d'euros) ^{(2) (3) (4)}	254 585	436 432	601 593

(1) Les dividendes attribués à chaque actionnaire ne sont pas éligibles à la déduction de 40 % de l'Article 158-3 du Code général des impôts.

(2) Le dividende distribué en 2021 au titre de 2020 s'élève à 254 585 293,20 euros Le nombre d'actions propres en vertu du contrat de liquidité d'ALD SA et du plan d'actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe en 2019, 2020 et 2021 s'établit à 650 584 au moment de leur distribution, ce qui résulte en une réintégration de 639 447,78 euros de report à nouveau.

(3) Le dividende distribué en 2022 au titre de 2021 s'élève à 436 432 000 euros Le nombre d'actions propres en vertu du contrat de liquidité d'ALD SA et du plan d'actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe en 2020, 2021 et 2022 s'établit à 1 131 516 au moment de leur distribution, ce qui résulte en une réintégration de 1 222 037 euros de report à nouveau.

(4) Le dividende distribué en 2023 au titre de 2022 s'élève à 601 593 000 euros. Le nombre d'actions propres en vertu du contrat de liquidité d'ALD SA et du plan d'actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe en 2021, 2022 et 2023 s'établit à 1 265 887 au moment de leur distribution, ce qui résulte en une réintégration de 2 750 064,60 euros de report à nouveau.

2.7.5 Actionnaires

2.7.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

Actionnaires	Exercice clos le 31/12/2023 ^{(1) (2) (3) (4)}			
	Nombre de titres	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
Société Générale	429 649 292	52,59 %	859 298 584	69,00 %
Lincoln Holding S.à r.l.	66 027 751	8,08 %	66 027 751	5,30 %
Lincoln Financing Holdings Pte. Limited.	77 755 523	9,52 %	77 755 523	6,24 %
Autres anciens actionnaires de LeasePlan ⁽⁵⁾	108 295 059	13,26 %	108 295 059	8,69 %
Flottant	133 963 916	16,40 %	133 963 916	10,76 %
Auto-détention	1 268 887	0,16 %	N/A	N/A
TOTAL	816 960 428	100,00 %	1 245 340 833	100,00 %

(1) Les actionnaires détenant des actions ALD au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient de droits de vote double. Société Générale bénéficie de droits de vote double. ATP, Lincoln et TDR se sont engagés à détenir leurs actions ALD au porteur, de telle sorte qu'ils ne bénéficient pas de droits de vote double. Il est fait l'hypothèse que les actions détenues par les autres actionnaires ne sont pas inscrites au nominatif depuis plus de deux ans.

(2) L'Assemblée générale du 24 mai 2023 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois. Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions ne donnent pas le droit de voter à l'Assemblée générale.

(3) Un contrat de liquidité a été conclu entre Exane BNP Paribas et ALD SA le 14 janvier 2021, pour une période d'un an tacitement reconductible et transféré par Exane BNP Paribas à BNP Paribas Arbitrage le 23 octobre 2023. Cet accord de liquidité couvre les actions d'ALD (code ISIN FR0013258662) autorisées sur Euronext Paris, conformément à la Charte de déontologie publiée par AMAFI le 8 mars 2011 et tel qu'approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 21 mars 2021.

(4) Courant 2023, 373 694 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à ALD.

(5) Autres anciens actionnaires de LeasePlan : Arbejdsmarkedets Tillægspension, Abu Dhabi Investment Authority, Stichting Depositary PGGM Private Equity Funds, Hornbeam Investment PTE Ltd, ELQ Investors VIII Ltd, Stubham Lodge Limited, Management of LeasePlan (MIP)

Exercice clos le 31/12/2022 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
Société Générale	429 649 292	75,9 %	429 649 292	76,1 %
Flottant	134 921 902	23,8 %	134 921 902	23,9 %
Auto-détention	1 173 902	0,2 %	N/A	N/A
TOTAL	565 745 096	100 %	564 571 194	100 %

(1) Le nombre de droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2022.

(2) L'Assemblée générale du 18 mai 2022 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois. Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions ne donnent pas le droit de voter à l'Assemblée générale.

(3) Un contrat de liquidité a été conclu entre Exane BNP Paribas et ALD SA le 14 janvier 2021, pour une période d'un an tacitement reconductible. Cet accord de liquidité couvre les actions d'ALD (code ISIN FR0013258662) autorisées sur Euronext Paris, conformément à la Charte de déontologie publiée par AMAFI le 8 mars 2011 et tel qu'approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 21 mars 2021.

(4) Courant 2022, 240 996 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à ALD.

31/12/2021 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
Société Générale	322 542 912	79,82 %	322 542 912	80,01 %
Flottant	80 559 699	19,93 %	80 559 699	19,99 %
Actions propres	1 001 029	0,25 %	N/A	N/A
TOTAL	404 103 640	100,00 %	403 102 611	100,00 %

(1) Le nombre de droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2021.

(2) L'Assemblée générale du 19 mai 2021 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois. Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions ne donnent pas le droit de voter à l'Assemblée générale.

(3) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Cheuvreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017 ; il s'est achevé le 13 janvier 2021. Un contrat de liquidité a été conclu entre Exane BNP Paribas et ALD SA le 14 janvier 2021, pour une période d'un an tacitement reconductible. Cet accord de liquidité couvre les actions d'ALD (code ISIN FR0013258662) autorisées sur Euronext Paris, conformément à la Charte de déontologie publiée par AMAFI le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 21 mars de la même année.

(4) Courant 2021, 261 610 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à ALD.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2023, aucun actionnaire ne détient, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital social ou des droits de vote de la Société, à l'exception de :

- Société Générale, qui détenait, directement ou indirectement, 429 649 292 actions, représentant 52,59 % du capital et 69,00 % des droits de vote de l'entreprise ;
- Lincoln Financing Holdings Pte. Limited. qui détenait, directement ou indirectement, 77 755 523 actions, représentant 9,52 % du capital et 6,24 % des droits de vote de la Société ;
- Lincoln Holding S.à r.l qui détenait, directement ou indirectement, 66 027 751 actions, représentant 8,08 % du capital et 5,30 % des droits de vote de la Société.

À la date de ce Document d'Enregistrement Universel, la Société est contrôlée par Société Générale.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration sont des administrateurs indépendants (cf. Chapitre 3 « Gouvernance d'entreprise » de ce Document d'Enregistrement Universel). Ses comités comportent une proportion importante d'administrateurs indépendants afin de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires.

La Direction et le Conseil d'administration du Groupe sont entièrement dédiés aux intérêts du Groupe et à la réalisation de l'objet social. L'absence de conventions déséquilibrées entre Ayvens et Société Générale, la présence d'administrateurs indépendants et la séparation des fonctions de présidence du conseil et de Direction sont autant d'éléments permettant à Ayvens d'affirmer que l'exercice d'un contrôle de droit par Société Générale n'est pas susceptible d'occasionner d'abus de majorité.

Suite à l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions issues de la loi dite « PACTE », les conventions signées entre ALD et Société Générale, entendue comme partie liée, sont analysées dans le cadre d'une procédure spécifique décrite à la section 3.8.1 de ce document d'Enregistrement Universel.

2.7.5.2 Franchissements de seuils légaux et réglementaires

Depuis le 1^{er} janvier 2023, les déclarations suivantes de franchissements de seuils légaux et réglementaires ont été communiquées à la Société :

- le 9 février 2023, DNCA Finance a franchi à la baisse le seuil de 2,00 % du capital social et des droits de vote, et détenait à cette date 11 245 362 actions ;
- le 2 mars 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et détenait à cette date 16 956 180 actions ;
- le 3 mars 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 3,00 % du capital social et détenait à cette date 17 020 815 actions ;
- le 7 mars 2023, BlackRock Group a franchi à la baisse le seuil de 3,00 % du capital social et détenait à cette date 16 962 580 actions ;
- le 13 mars 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 3,00 % du capital social et détenait à cette date 17 121 768 actions ;
- le 14 mars 2023, BlackRock Group a franchi à la baisse le seuil de 3,00 % du capital social et détenait à cette date 16 887 221 actions ;

- le 16 mars 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 3,00 % du capital social et détenait à cette date 16 983 995 actions ;
- le 26 avril 2023, DNCA Finance a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et des droits de vote, et détenait à cette date 11 704 247 actions ;
- le 22 mai 2023 TDR Capital Lincoln Co-Investment LP a franchi à la hausse le seuil de 5,00 % du capital et des droits de vote et détenait à cette date 66 027 751 actions ;
- le 22 mai 2023 Lincoln Financing Holdings Pte. Ltd a franchi à la hausse le seuil de 5,00 % du capital et des droits de vote et détenait à cette date 77 755 523 actions ;
- le 22 mai 2023, GIC Holding a franchi à la hausse le seuil de 3,00 % du capital social et 2,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 31 175 750 actions ;
- le 25 mai 2023 Abu Dhabi Investment Authority a franchi à la hausse le seuil de 4,00 % du capital social et 2,00 % des droits de vote et détenait à cette date 33 302 633 actions ;
- le 31 mai 2023, DNCA Finance a franchi à la baisse le seuil de 2,00 % du capital social et des droits de vote, et détenait à cette date 12 030 197 actions ;
- le 2 juin 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 18 729 443 actions ;
- le 31 juillet 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 18 683 589 actions ;
- le 1^{er} août 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 18 856 943 actions ;
- le 4 août 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 18 510 952 actions ;
- le 8 août 2023, DNCA Finance a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital social et des droits de vote, et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 12 788 249 actions ;
- le 9 août 2023, BlackRock Group a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital social et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 18 746 635 actions ;
- le 31 août 2023, BlackRock Group a franchi à la baisse le seuil de 2,00 % du capital social tout en restant au-dessus de 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 15 861 945 actions ;
- le 26 septembre 2023, BlackRock Group a franchi à la baisse le seuil de 2,00 % du capital social et des droits de vote, et détenait à cette date 2 689 735 actions ;
- le 29 novembre 2023, DNCA Finance a franchi à la baisse le seuil de 2,00 % du capital social et des droits de vote, et détenait à cette date 12 315 828 actions ;
- Le 19 janvier 2024, DNCA Finance a franchi à la baisse le seuil de 2,00 % du capital social et des droits de vote, et détenait à cette date 12 245 488 actions ;
- Le 2 février 2024, DNCA Finance a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital social et 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 12 490 912 actions ;
- Le 13 mars 2024, DNCA Finance a franchi à la baisse le seuil de 1,00 % des droits de vote, tout en restant au-dessus du seuil de 1,50 % du capital social, et détenait à cette date 12 372 542 actions ;
- Le 20 mars 2024, DNCA Finance a franchi à la hausse le seuil de 1,00 % des droits de vote, et détenait à cette date 12 481 294 actions.

2.7.5.3 Pacte d'actionnaires entre Société Générale, TDR, Lincoln et ATP

Société Générale, Lincoln S.à.r.l. (ci-après « TDR »), Lincoln Financing Holdings Pte. Limited (ci-après « Lincoln »), Arbejdsmarkedets Tillægspension (ci-après « ATP ») ont conclu un accord de concertation entre actionnaires lors de la réalisation de l'acquisition de LeasePlan, qui prévoit, en ce qui concerne le transfert des actions d'ALD, que :

- pendant une période de 40 mois suivant la réalisation de l'acquisition (soit jusqu'à septembre 2026), Société Générale s'engage à ne pas transférer d'actions ALD (sous réserve de certaines exceptions habituelles). À l'issue de cette période, Société Générale aura la possibilité de vendre jusqu'à 15 % de ses actions ALD dans les 12 mois suivant l'expiration de cette période. Si Société Générale ne faisait pas usage de cette option ou n'en faisait qu'un usage partiel, Société Générale pourra vendre jusqu'à 20 % de ses actions ALD dans la période des 12 mois suivants, et ainsi de suite, dans une limite de 20 % de ses actions ALD par an ;
- pendant une période de 12 mois suivant la réalisation de l'acquisition (soit jusqu'en mai 2024), ATP et Lincoln se sont engagées à ne pas céder d'actions ALD (sous réserve de certaines exceptions usuelles), tandis que les autres actionnaires cédants de LeasePlan sont également liés par un engagement de 12 mois de conservation ("*lock-up*") en vertu d'une convention de *lock-up* distinct. À la fin de cette période, ATP et Lincoln auront la possibilité de transférer jusqu'à 50 % de leurs actions ALD respectives dans les 12 mois suivant l'expiration de cette période (soit entre mai 2024 et mai 2025). S'ils ne faisaient pas usage de cette option ou n'en faisaient qu'un usage partiel, ils pourraient vendre chacun jusqu'à 66,67 % de leurs actions ALD respectives dans la période de 12 mois suivante (soit entre mai 2025 et mai 2026), et ainsi de suite, dans une limite de 66,67 % de leurs actions ALD respectives par an ;
- à compter de l'expiration des engagements de *lock-up* respectifs de Société Générale, ATP et Lincoln, il n'y aura plus de *lock-up* général de leurs actions ALD respectives mais les cessions d'actions seront soumises à des limitations pour permettre une éventuelle sortie progressive de ces actionnaires ;
- Société Générale, ATP, Lincoln et TDR s'engagent à ne pas conclure d'opérations qui entraîneraient l'obligation de déposer une offre publique sur ALD (sauf dérogation préalable de l'AMF) ; et
- ATP, Lincoln et TDR s'engagent à ne pas céder leurs actions ALD à (i) un concurrent d'ALD ou un concurrent de Société Générale, (ii) une personne sanctionnée, ou (iii) une personne qui ne dispose pas des autorisations réglementaires requises pour procéder à l'acquisition envisagée.

Le pacte d'actionnaires restera en vigueur jusqu'à la première des trois dates suivantes : (i) la date à laquelle ATP, Lincoln et TDR cessent de détenir, ensemble, au moins 16,67 % du capital social d'ALD, (ii) la date à laquelle Société Générale cesse de détenir au moins 5 % du capital social d'ALD et (iii) le 15^e anniversaire de la signature du pacte d'actionnaires.

Société Générale et certains actionnaires vendeurs de LeasePlan, TDR, ATP et Lincoln, agissent de concert depuis la finalisation de l'acquisition de LeasePlan.

Structure de l'actionnariat d'Ayvens (1)

Au 31 décembre 2023

	Nombre de titres	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Société Générale	429 649 292	52,59 %	859 298 584	69,00 %
ATP	14 745 287	1,80 %	14 745 287	1,18 %
TDR	66 027 751	8,08 %	66 027 751	5,30 %
Lincoln	77 755 523	9,52 %	77 755 523	6,24 %
Abu Dhabi Investment Authority	33 302 633	4,08 %	33 302 633	2,67 %
Stichting Depositary PGGM Private Equity Funds	12 592 014	1,54 %	12 592 014	1,01 %
Hornbeam Investment PTE Ltd	31 175 750	3,82 %	31 175 750	2,50 %
ELQ Investors VIII Ltd	2 098 669	0,26 %	2 098 669	0,17 %
Stubham Lodge Limited	29 780	0,00 %	29 780	0,01 %
Management of LeasePlan (MIP)	14 350 926	1,76 %	14 350 926	1,15 %
Actions propres*	1 268 887	0,15 %	-	0,00 %
Flottant	133 963 916	16,40 %	133 963 916	10,76 %
TOTAL	816 960 428	100,00 %	1 245 340 833	100,00 %

Dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan, ALD a émis des bons de souscription d'actions au bénéfice des actionnaires cédants de LeasePlan, dont la participation totale atteindrait 32,9 % en cas d'exercice de tous les bons de souscription d'actions, sous réserve que les actionnaires actuels de LeasePlan n'aient pas cédé les actions reçues à la clôture de l'opération de rachat. 26 310 039 bons de souscription d'actions ont été émis au profit des actionnaires actuels de LeasePlan le 22 mai 2023. Les principales caractéristiques des bons de souscription d'actions sont les suivantes :

- prix d'exercice : 2,00 euros ;
- 1 action ALD pour 1 bon de souscription d'actions ;
- exercice : entre 1 et 3 ans après la clôture, si le cours de l'action ALD dépasse 14,07 euros.

En cas d'exercice des bons, la structure de l'actionnariat du Groupe serait la suivante :

Au 31 décembre 2023 en cas d'exercice des bons de souscription d'actions

	Nombre de titres	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Société Générale	429 649 292	50,95 %	859 298 584	67,57 %
ATP	17 183 555	2,04 %	17 183 555	1,35 %
TDR	76 946 042	9,12 %	76 946 042	6,05 %
Lincoln	77 755 523	9,22 %	77 755 523	6,11 %
Abu Dhabi Investment Authority	38 666 822	4,59 %	38 666 822	3,04 %
Stichting Depositary PGGM Private Equity Funds	14 674 218	1,74 %	14 674 218	1,15 %
Hornbeam Investment PTE Ltd	36 330 945	4,31 %	36 330 945	2,86 %
ELQ Investors VIII Ltd	2 445 703	0,29 %	2 445 703	0,19 %
Stubham Lodge Limited	34 638	0,00 %	34 638	0,00 %
Management of LeasePlan (MIP)	14 350 926	1,70 %	14 350 926	1,13 %
Actions propres	1 268 887	0,15 %	-	0,00 %
Flottant	133 963 916	15,89 %	133 963 916	10,53 %
TOTAL	843 270 467	100,00 %	1 271 650 872	100,00 %

(1) Sur la base des notifications reçues par le Groupe

2.7.6 Droits privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)

Droits de vote (article 8)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées générales.

Par exception à ce qui précède, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins.

En outre en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux (2) ans ci-dessus prévu. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si celle-ci en bénéficie.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Processus d'identification des actionnaires (article 11)

À tout moment, la Société peut exercer à son profit une disposition légale ou réglementaire visant à identifier les détenteurs de titres octroyant un droit de vote à l'Assemblée générale, que ce soit immédiatement ou dans l'avenir.

Franchissements des seuils (article 12)

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, détenant directement ou indirectement au moins 1,5 % du capital social ou des droits de vote de la Société doit en informer cette dernière sous cinq (5) jours ouvrés à la Bourse à compter de la date de franchissement de ces seuils. Il doit en outre préciser le nombre de titres qu'il détient et qui donnent accès au capital social. Les sociétés de gestion de fonds d'investissement sont tenues d'informer la Société lorsqu'elles détiennent ses actions dans leurs fonds. Au-delà de 1,5 %, tout franchissement d'un palier de 0,5 % de détention de capital social ou de droits de vote doit également être déclaré à la Société, conformément aux conditions ci-dessus.

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, doit également informer la Société sous cinq (5) jours ouvrés à la Bourse lorsque le pourcentage de capital social ou de droits de vote qu'il détient devient inférieur à tout seuil précisé dans le présent article.

Pour calculer les seuils de capital social et de droits de vote indiqués dans le présent article, il faut tenir compte non seulement des actions et des droits de vote détenus, mais également des actions et des droits de vote qui leur sont assimilés par les seuils légaux, conformément à toute disposition légale et réglementaire applicable. Le déclarant doit également indiquer son identité ainsi que l'identité de toute personne physique ou morale agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et la raison du franchissement du seuil et, le cas échéant, toute information mentionnée dans le troisième paragraphe de l'article L. 233-7 I du Code de commerce.

Le non-respect des dispositions ci-dessus sera sanctionné conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, consignés dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés conformément aux lois et réglementations applicables.

Les Statuts ne contiennent pas de disposition particulière au regard de la modification des droits des actionnaires plus restrictive que la loi.



3

Gouvernance d'entreprise

Une gouvernance au service de la stratégie	64	3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	99
3.1 Organes d'administration, de surveillance et Direction générale	66	Mise en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF	99
3.1.1 Le Conseil d'administration	66	3.6 Contrôle interne	99
3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux	82	3.7 Rémunération et avantages	100
3.1.3 Le Président	82	3.7.1 Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et administrateurs	102
3.1.4 Le Comité exécutif	83	3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux	117
3.1.5 Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux	91	3.7.3 Montant des provisions constituées ou comptabilisées par l'entreprise ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages	119
3.2 Conflits d'intérêts	91	3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD	119
3.3 Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	91	3.7.5 Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social	119
3.3.1 Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction	91	3.8 Opérations avec les parties liées	120
3.3.2 Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales	91	3.8.1 Principales opérations avec les parties liées	120
3.3.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration	91	3.8.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	120
3.4 Comités du Conseil d'administration	93	3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	122
3.4.1 Comité d'audit (CACI)	93		
3.4.2 Comité des risques (CORISK)	95		
3.4.3 Comité des rémunérations (COREM)	96		
3.4.4 Comité des nominations (CONOM)	97		
3.4.5 Comité stratégique (COSTRAT)	98		

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration



12

Directeurs
+ 1 censeur



50 %

de femmes



33 %

d'indépendance



52 ans

Âge moyen



99 %

Présence
moyenne



Comité stratégique (COSTRAT)

5

Membres

Président : Pierre Palmieri

1 Réunion
20 % Indépendance
100 % Présence moyenne

Cartographie des expertises des 12 administrateurs



Les Comités du Conseil d'administration

Comité d'audit (CACI)	Comité des risques (CORISK)	Comité des rémunérations (COREM)	Comité des nominations (CONOM)
3 Membres	4 Membres	3 Membres	4 Membres
Présidente : Anik Chaumartin	Président : Xavier Durand	Présidente : Patricia Lacoste	Président : Christophe Perillat
9 Réunions, 66,7 % Indépendance, 100 % Présence moyenne	7 Réunions, 50 % Indépendance, 100 % Présence moyenne	4 Réunions, 66,7 % Indépendance, 100 % Présence moyenne	5 Réunions, 50 % Indépendance, 100 % Présence moyenne

Le Comité exécutif

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le Comité exécutif) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques.

16
Membres

7
Nationalités

TIM ALBERTSEN Directeur général du Groupe	JOHN SAFFRETT Directeur général délégué	BERNO KLEINHERENBRINK Directeur général adjoint (DGA)	PATRICK SOMMELET Directeur financier et Directeur général adjoint
LIZA HOESBERGEN Directrice juridique et des affaires administratives	MICHEL ALSEMGEEST Directeur digital et information	RODERICK JORNA Directeur des ressources humaines	LAURENT SAUCIÉ Directeur transformation et intégration
JEROEN KRUIWEG Directeur régional Groupe (Irlande, Pays nordiques & Belux et Asie)	GUILLAUME DE LÉOBARDY Directeur du remarketing et régional du Groupe	ANNIE PIN Directrice commerciale du Groupe	MIEL HORSTEN Directeur des opérations
GILLES BELLEMÈRE Directeur Régional Groupe (France et Afrique du Nord) Directeur général d'Avyens France	HANS VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	PHILIPPOS ZAGORIANAKOS Directeur régional groupe (Europe de l'est et Pays Baltes)	MARTIN KÖSSLER Directeur régional Groupe (DACH et Europe centrale)

3.1 Organes d'administration, de surveillance et Direction générale

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. Les principales stipulations des Statuts (les « Statuts ») relatives au fonctionnement et aux pouvoirs du Conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration » ou le "Conseil"), ainsi qu'un

résumé des principaux points du règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités figurent à la section 3.3 « Règles applicables aux organes de la Société et de Direction » et au Chapitre 7 de ce Document d'Enregistrement Universel.

3.1.1 Le Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente les membres du Conseil d'administration :

Identité des administrateurs	Informations personnelles				Expérience		Position au sein du conseil			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nominations/cooptation	Échéance du mandat (Assemblée générale)	Ancienneté au conseil (en années)	Participation à des comités du conseil
Pierre PALMIERI (Président du Conseil d'administration)	61	h	Française	0	1	non	24/05/23	2027	0	1 dont COSTRAT (Président)
Diony LEBOT	61	f	Française	13 263	1	non	27/08/20	2027	4	3
Tim ALBERTSEN	61	h	Danoise	56 281	0	non	26/03/21	2027	3	–
Xavier DURAND	59	h	Française	1 540	1	oui	16/06/17	2025	7	2 dont CORISK (Président)
Benoit GRISONI	49	h	Française	0	0	non	19/05/21	2025	3	–
Patricia LACOSTE	62	f	Française	7 400	1	oui	16/06/17	2027	7	2 dont COREM (Présidente)
Anik CHAUMARTIN	62	f	Française	1 407	1	oui	20/05/20	2024	4	2 dont CACI (Présidente)
Christophe PÉRILLAT	58	h	Française	1 000	1	oui	16/06/17	2024	7	3 dont CONOM (Président)
Delphine GARCIN-MEUNIER	47	f	Française	0	2	non	05/11/19	2025	5	4
Hacina PY	52	f	Française	0	0	non	22/05/23	2026	0	–
Laura MATHER	53	f	Britannique	0	0	non	15/12/23	2026	0	–
Mark STEPHENS	41	h	Irlandaise	0	0	non	22/05/23	2026	0	2

Note 1 : les filiales d'ALD ne figurent pas dans les données ci-après ; les sociétés marquées d'un astérisque (*) font partie de Société Générale.

Note 2 : le comptage du nombre de mandats dans des sociétés cotées ne tient pas compte des mandats exercés dans la Société.



Pierre PALMIERI

Expertises



Administrateur, Président du Conseil d'administration,
Président du Comité stratégique
Directeur général délégué de Société Générale

Pierre PALMIERI (de nationalité française) est Directeur général délégué, membre de la Direction générale et du Comité exécutif du groupe Société Générale depuis mai 2023. Il a développé une expérience forte de plus de trente ans dans plusieurs métiers de la banque de financement et d'investissement en France et à l'international.

Pierre PALMIERI intègre Société Générale en 1987 plus particulièrement le département des financements export de Société Générale Corporate & Investment Banking avant d'en diriger à partir de 1989 l'équipe d'ingénierie financière. Il rejoint l'équipe de l'Agence Internationale en 1994, où il crée la ligne métier mondiale Financement des Matières Premières, puis il est nommé, en 2001, Responsable des Financements Structurés Matières Premières. En 2006, il crée la ligne métier Ressources Naturelles et Energie dont il devient co-Responsable mondial. En 2008, il est nommé Responsable Adjoint des Activités de Financement (Global Finance), puis Responsable de 2012 à 2019. En 2019, il prend la responsabilité de l'ensemble des activités de Global Banking & Advisory jusqu'en mai 2023.

Pierre PALMIERI est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Tours.

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises et étrangères cotées :

- Société Générale * (France), Directeur général délégué depuis 05/23

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Société Générale Luxembourg * – Administrateur de 2012 à 2019
- SG Marocaine De Banques * – Administrateur de 2022 à 2023

Date de naissance :
11 novembre 1962

Première nomination :
24 mai 2023

Échéance du mandat :
2027

Détient :
0 actions ALD

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

*Groupe Société Générale.



Diony LEBOT

Expertises



Administratrice, membre du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique
Conseillère auprès de la Direction générale de Société Générale

Diony LEBOT (de nationalité française) est conseillère auprès de la Direction générale de Société Générale depuis mai 2023. Diony LEBOT intègre Société Générale en 1986. Elle y occupe plusieurs fonctions au sein des activités de financement structurés, du Département ingénierie financière puis en tant que Directrice des financements d'actifs avant de rejoindre en 2004 le Département relations clients *corporate* en tant que Directrice commercial Europe au sein de la division Grandes Entreprises et Institutions Financières. En 2007, elle est nommée Directrice générale de Société Générale Amériques et rejoint le Comité de direction du Groupe. En 2012, elle devient Directrice adjointe de la division Relations Clients et Banque d'Investissement et Responsable de la région Europe de l'Ouest de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs. En mars 2015, Diony LEBOT est nommée Directrice déléguée des risques puis Directrice des risques de Société Générale en juillet 2016. En mai 2018, elle devient Directrice générale déléguée de Société Générale. De 2020 à 2023, elle préside le Conseil d'administration d'ALD. Diony LEBOT est titulaire d'un DESS de finance et fiscalité de l'Université Paris I.

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises et étrangères cotées :

- EQT AB (Suède) – Administratrice depuis 06/20
- Alpha Bank – Administratrice depuis 07/23

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises et étrangères cotées :

- Société Générale * (France), Directrice générale déléguée de 2018 à 2023

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Sogecap * (France), Administratrice de 2016 à 2018
- Sogecap * (France), Présidente du Conseil d'administration et Administratrice de 2020 à 2023

*Groupe Société Générale.



Anik CHAUMARTIN

Expertises



Administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit,
membre du Comité des risques

Anik CHAUMARTIN (de nationalité française) est expert-comptable, Commissaire aux comptes et associée retraitée de PwC France. *Global Relationship Partner* au sein du cabinet PwC pendant plus de 20 ans, elle a 37 ans d'expérience dans le conseil et l'audit, plus particulièrement dans le secteur des services financiers ou des biens de grande consommation. Elle a également exercé, pendant plus de 15 ans, différentes responsabilités managériales au sein de PwC, en France ou au niveau international, en tant que COO de PwC Audit France (2005-2008), *Human Capital Leader* de PwC France (2008-2013), responsable des métiers de l'audit France (2011-2013), *Global Assurance Leader* – membre du Comité exécutif des activités mondiales d'audit (2013-2018) et membre de l'équipe de direction de PwC Financial services en France (2018-juin 2021). Anik CHAUMARTIN est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris.

Date de naissance :
19 juin 1961

Première nomination :
20 mai 2020

Échéance du mandat :
2024

Détient :
1 407 actions ALD

Adresse professionnelle :
7 avenue de Camoens,
75116, Paris

Autres mandats actuels :

Sociétés étrangères cotées :

- Administratrice d'Allied Irish Bank et Allied Irish Group plc

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Administratrice de La Banque Postale
- Administratrice de Saol Assurance Dac (depuis le 13/10/22)
- Saol Assurance Holdings (depuis le 17/01/23)

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- *Global Assurance Markets Leader*, PwC Global Network (2013-2018)
- Membre de la *Leadership Team* PwC Financial Services France (2018-juin 2021)
- Présidente de la Commission banque de la CNCC (jusqu'en avril 2022)



LEASING
MOBILITY



FINANCE



INTERNATIONAL



RÉGLEMENTATION PAR RAPPORT
AU TABLEAU D'EXPERTISE (RÉGLEMENTATION/
RISQUE/CONFORMITÉ/CONTRÔLE INTERNE)



ESG



Xavier DURAND

Expertises



Administrateur indépendant, Président du Comité des risques,
membre du Comité d'audit
Directeur général du groupe d'assurance Coface

Xavier DURAND (de nationalité française) est Directeur général du groupe Coface depuis février 2016. Précédemment, Xavier DURAND a mené une carrière internationale axée sur la finance chez General Electric Company où, avant d'être responsable de la stratégie et de la croissance de GE Capital International à Londres (2013-2015), il a été Directeur général de GE Capital Asia Pacific (2011-2013) à Tokyo, Directeur général des activités bancaires de GE Capital pour l'Europe et la Russie (2005-2011), Président-directeur général de GE Money France (2000-2005) et responsable de la stratégie et des nouveaux partenariats de GE Capital Auto Financial Services à Chicago (1996-2000). Antérieurement, Xavier DURAND était Directeur général adjoint de la Banque Sovac Immobilier en France (1994-1996). Ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, Xavier DURAND est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des ponts ParisTech. Il a débuté sa carrière en 1987 dans le conseil (Gemini), la stratégie et la gestion de projets (GMF, 1991-1993).

Date de naissance :

27 avril 1964

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

2025

Détient :

1 540 actions ALD

Adresse professionnelle :

Place Costes – Bellonte
92270 Bois-Colombes

Autres mandats actuels :

Société française cotée :

- Coface SA – Directeur général depuis 2016

Au sein de Coface – société française et étrangère non cotée :

- Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (Coface) – Président du Conseil d'administration – Directeur général – Administrateur
- Coface North America Holding Company – Président du Conseil d'administration et Administrateur



Delphine GARCIN-MEUNIER

Expertises



Administratrice, membre du Comité d'audit, du Comité des risques, du Comité des nominations et du Comité stratégique
 Directrice de la mobilité et de banque de détail & services financiers à l'international de Société Générale

Date de naissance :
30 juin 1976

Première nomination :
5 novembre 2019

Échéance du mandat :
2025

Détient :
0 action ALD

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Depuis mai 2023, Delphine GARCIN-MEUNIER (de nationalité française) est Directrice de la mobilité et de la banque de détail & des Services Financiers à l'international, membre du Comité exécutif de la Société Générale. Elle était auparavant directrice de la stratégie du groupe depuis 2020 après avoir dirigé de 2017 à 2020 les relations investisseurs et la communication financière du groupe. En 2001, elle intègre Société Générale et plus particulièrement le Département marché de capitaux actions de SG CIB où elle est en charge de l'origination et de l'exécution des émissions primaires sur les marchés *Equity* et *Equity-linked* pour un portefeuille de grandes entreprises pendant 13 ans. En 2014, Delphine GARCIN-MEUNIER rejoint la Direction de la stratégie au sein de la Direction financière et du développement, avec un focus particulier sur la banque de détail en France, les activités de *Transaction Banking*, le modèle relationnel de la banque de grande clientèle, les métiers titres et la gestion d'actifs. Elle a participé à différentes opérations au sein de la Direction de la stratégie de 2015 à 2017 (notamment l'introduction en Bourse d'ALD et d'Amundi). Elle a démarré sa carrière en 2000 chez ABN Amro Rothschild au sein des équipes en charge des marchés de capitaux actions (*Equity Capital Markets*). Delphine GARCIN-MEUNIER est diplômée d'HEC et de l'Université de la Sorbonne.

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises et étrangères cotées :

- BRD * – Administratrice depuis décembre 2023
- KOMERCNI BANKA * – Président du Conseil d'administration et Administratrice depuis février 2024

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- SG Algérie * – Membre du Conseil de surveillance de 2021 à 2023
- Sogecap * (France) – Administratrice en 2023

*Groupe Société Générale.



Patricia LACOSTE

Expertises



Administratrice indépendante, Présidente du Comité rémunérations,
membre du Comité des nominations
Présidente-directrice générale du groupe d'assurance Prévoir

Patricia LACOSTE (de nationalité française) est Présidente-directrice général du groupe d'assurance Prévoir depuis 2012. Patricia LACOSTE a précédemment travaillé une vingtaine d'années à la SNCF, où elle a occupé différents postes, notamment Directrice des cadres et cadres supérieurs au sein de la division ressources humaines (2008-2010), Directrice de la région Paris Est en charge de la préparation du lancement du TGV Europe de l'Est (2005-2008) et Directrice de la distribution et des ventes (1995-2004). Patricia LACOSTE est diplômée de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE), et titulaire d'un master en économétrie. Elle a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur d'étude au sein de la société de conseil Coref (1985-1992).

Autres mandats actuels :

Au sein de prévoir – sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Société Centrale PREVOIR – Présidente-directrice générale
- PREVOIR-Vie – Présidente-Directrice général
- Société de Gestion PREVOIR – Représentante légale de Société Centrale PREVOIR – Administratrice
- MIRAE ASSET PREVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice
- ASSURONE – Membre du Conseil de surveillance
- UTWIN – Membre du Conseil de surveillance
- SARGEP – Administratrice
- Fondation PREVOIR – Membre du Comité exécutif

En dehors de prévoir – sociétés françaises et étrangères cotées :

- SCOR SE – Administratrice indépendante, membre du Comité stratégique, du Comité des rémunérations, du Comité d'audit et du Comité *sustainability*

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- SNCF Réseau – Administratrice
- PREVOIR Risques Divers – Présidente-directrice générale
- PKMI (PREVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice
- Lloyd Vie Tunisie – Représentante légale de Prévoir Vie, Administratrice



Christophe PÉRILLAT

Expertises



Administrateur indépendant, Président du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations et du Comité stratégique
Directeur général de Valeo

Christophe PÉRILLAT (de nationalité française) a été nommé Directeur général de Valéo le 26 janvier 2022, conformément au plan de succession annoncé le 27 octobre 2020. Christophe PÉRILLAT a précédemment occupé différentes fonctions de Direction au sein du groupe Valeo, notamment Directeur général délégué entre mai 2021 et janvier 2022, Directeur général adjoint d'octobre 2020 à mai 2021, Directeur des opérations de mars 2011 à octobre 2020, Président du pôle systèmes de confort et d'aide à la conduite de 2009 à 2011, Directeur de la branche commutation et systèmes de détection de 2003 à 2009, et Directeur d'une division de la branche électronique et systèmes de liaison en 2001 et 2002. Christophe PÉRILLAT a auparavant travaillé dans l'industrie aéronautique au sein du groupe Labinal en tant que Directeur du pôle aéronautique et défense, Amérique du Nord, de 1996 à 2000, et Directeur d'usine à Toulouse, de 1993 à 1995. Christophe PÉRILLAT est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris.

Date de naissance :
12 septembre 1965

Première nomination :
16 juin 2017

Échéance du mandat :
2024

Détient :
1 000 actions ALD

Adresse professionnelle :
100, rue de Courcelles
75017 Paris

Autres mandats actuels :

Société française cotée :

- Valeo – Directeur général (depuis le 01/22)
- Valeo – Administrateur

Société française non cotée :

- Valeo Service – Président

Sociétés étrangères non cotées :

- Valeo Service Espana SAU – Espagne – Administrateur
- Valeo North America, Inc – États-Unis – Président et Administrateur
- Valeo (UK) Limited – Royaume-Uni – Président et Administrateur
- Valeo SpA – Italie – Président et Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Benoît GRISONI

Expertises



Administrateur,
Directeur général de Boursorama

Benoît GRISONI (de nationalité française) est membre du Conseil d'administration d'ALD depuis mai 2021. Il occupe parallèlement les fonctions de Directeur général de Boursorama depuis 2018 après avoir exercé en qualité de Directeur général adjoint de 2016 à 2017. Auparavant, Benoît GRISONI a occupé plusieurs postes de Direction et membre des Comités exécutifs au sein de Boursorama en tant que Directeur de Boursorama Banque 2010 à 2015, Directeur adjoint de Boursorama Banque de 2006 à 2009 et Directeur de Boursorama Invest de 2002 à 2005. Avant d'intégrer Boursorama, Benoît GRISONI a commencé sa carrière chez Fimatex où il a été Directeur des services clients et du *Marketing* de 1999 à 2001 après avoir intégré l'entreprise en qualité de Chargé de clientèle en 1998. Benoît GRISONI a obtenu un diplôme d'études comptables et financières ainsi qu'un diplôme de spécialisation en marchés de capitaux à l'ICS Bégue en 1997 avant de poursuivre sa formation à l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées en 1998 dans le cadre d'un 3^e cycle en *Trading-Finance* et *Négoce International*.

Date de naissance :

13 août 1974

Première nomination :

19 mai 2021

Échéance du mandat :

2025

Détient :

0 action ALD

Adresse professionnelle :

44, rue Traversière
92100 Boulogne-Billancourt

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises cotées :

- Boursorama * – Directeur général
- Boursorama * – Administrateur

Société française non cotée :

- Sogecap * – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Société française non cotée :

- Peers – Membre du Conseil de surveillance

*Groupe Société Générale.



Laura MATHER

Expertises



Administratrice,
Chief Operating Officer de Société Générale

Depuis mai 2023, LAURA MATHER (de nationalité britannique) est *Chief Operating Officer* de Société Générale, membre du Comité exécutif. LAURA MATHER a intégré en 1994 le groupe Crédit Suisse où elle a été en charge de nombreuses fonctions managériales au sein des équipes informatiques. En 2012, elle est nommée *Head of Information Technology* pour la zone EMEA puis *Global Head of Production and Testing Group* en 2013. En 2014, elle devient *Chief Technology Officer*, en charge des infrastructures technologiques informatiques et *Chief Information Security Officer* pour le groupe Crédit Suisse. Depuis 2019, elle occupait la fonction de *Global Chief Information Officer* du groupe Crédit Suisse. LAURA MATHER est diplômée de l'Université de Witwatersrand en Afrique du Su

Date de naissance :

25 juillet 1970

Première nomination :

15 décembre 2023
(cooptation)

Échéance du mandat :

2026

Détient :

0 action ALD

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Autres mandats actuels :

Sociétés étrangères non cotées :

- TechSheCan – *Trustee*
- Tech For All – Administrateur

Sociétés étrangères cotées :

- Cohesity Inc. – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Société Générale – Forge * – Administrateur

*Groupe Société Générale.



RÈGLEMENTATION PAR RAPPORT
AU TABLEAU D'EXPERTISE (RÈGLEMENTATION/
RISQUE/CONFORMITÉ/CONTRÔLE INTERNE)





Hacina PY

Expertises



Administratrice,
Directrice du développement durable de Société Générale

Depuis octobre 2021, Hacina PY (de nationalité française) est Directrice du développement durable de Société Générale, membre du Comité exécutif. Hacina PY a rejoint Société Générale en 1995 et a développé une solide expérience bancaire à la fois dans les financements structurés et dans les fonctions *corporate*. Hacina PY est devenue Responsable mondiale des financements export en 2015. Elle a mené la transformation de cette activité en orientant la stratégie vers le développement durable et a pris la tête des équipes de solutions de finance à impact en 2019. Hacina PY est diplômée de l'EM Strasbourg et a étudié la finance à l'Université Heriot Watt d'Edimbourg.

Date de naissance :
15 septembre 1971

Première nomination :
22 mai 2023

Échéance du mandat :
2026

Détient :
0 action ALD

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- GEFA BANK GmbH * – Membre du Conseil de surveillance de 2021 à 2023

*Groupe Société Générale.



Mark STEPHENS

Expertises



Administrateur, membre du Comité des risques et du Comité stratégique
Associé de TDR Capital LLP

Mark STEPHENS (de nationalité irlandaise) est associé de TDR Capital LLP depuis décembre 2018. Ayant intégré TDR Capital LLP en 2012, il y a successivement occupé les fonctions de collaborateur (2012-2014) et Directeur (2014-2018). Avant de rejoindre TDR, Mark STEPHENS a travaillé chez Morgan Stanley à Londres en tant qu'analyste au sein de l'équipe anglaise banque d'investissement puis en qualité de collaborateur de son fonds de placement privé. MARK STEPHENS est titulaire d'un *Bachelor of Business and Legal Studies (European)*, avec mention très bien, de l'University College de Dublin.

Date de naissance :
19 juin 1982

Première nomination :
22 mai 2023

Échéance du mandat :
2026

Détient :
0 action ALD

Adresse professionnelle :
20 Bentinck Street, London
W1U 2EU ROYAUME-UNI

Autres mandats actuels :

- TDR Capital LLP – Associé
- Constellation Automotive Holdings Ltd. - Administrateur
- Deuce HoldCo Limited - Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Lincoln Financing PTE Limited - Administrateur



Tim ALBERTSEN

Expertises



Directeur général

Tim ALBERTSEN exerce les fonctions de Directeur général du groupe ALD. Il bénéficie de plus de 30 années d'expérience dans le secteur.

Tim ALBERTSEN (de nationalité danoise) est Directeur général du groupe ALD depuis le 27 mars 2020 et il officiait préalablement comme Directeur général délégué depuis 2011. Tim ALBERTSEN a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur du crédit-bail et de la gestion de flotte, notamment chez Avis Leasing, Avis Rent a Car et Hertz Lease, acquis par ALD Automotive en 2003. Avant d'être nommé Directeur général d'ALD en 2020, il a occupé les postes de Directeur régional dans les pays nordiques et baltes, de Directeur général d'Axus Denmark & Sweden de 1997 à 2003, de Directeur général de Hertz Lease Danemark, de Directeur des opérations, de Vice-président senior et de Directeur général adjoint, où il a joué un rôle clé dans le succès de la cotation de la Société sur Euronext Paris. Tim ALBERTSEN est titulaire d'un diplôme de premier cycle et d'un diplôme de troisième cycle en administration des affaires, respectivement, de l'Université du Danemark du Sud et de la Copenhagen Business School.

Date de naissance :

9 février 1963

Première nomination :

26 mars 2021

Échéance du mandat :

2027

Détient :

56 281 actions ALD

Adresse professionnelle :

1 rue Eugène & Armand
peugeot, 92500,
Rueil-Malmaison

Autres mandats actuels :

- ALD – Directeur général

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés étrangères non cotées :

- CarTime Technologies – Danemark – Administrateur
- Mil-tekUS – États-Unis – Administrateur

Censeur (membre ne disposant pas de droit de vote)

En 2023, le Conseil d'administration a été assisté par un censeur dont le rôle a été notamment de l'accompagner dans le suivi de l'intégration de LeasePlan, l'évolution de la Société vers un statut régulé de CFH et le bon fonctionnement de la nouvelle gouvernance.



Didier HAUGUEL

Expertises



Censeur,
administrateur, consultant, médiateur

Date de naissance :

14 décembre 1959

Première nomination :

24 mai 2023 (censeur)

Échéance du mandat :

2025

Détient :

6 630 actions ALD

Adresse professionnelle :

1 rue Eugène et Armand
Peugeot
92500 Rueil-Malmaison

Didier HAUGUEL (de nationalité française) est Censeur d'ALD depuis mai 2023. Administrateur d'ALD depuis 2009, il fut Président du Conseil d'administration de 2009 à 2011 puis de 2017 à 2019. Depuis 2019, il exerce des fonctions non exécutives en tant qu'administrateur indépendant, consultant et médiateur. Il a été membre du Comité de direction de Société Générale de 2000 à 2019 et responsable pays Russie pour le Groupe de 2012 à 2019. Membre du Comité exécutif de Société Générale de 2007 à 2017, il a été Co-Directeur de la Banque et Services Financiers Internationaux de 2013 à 2017, et a occupé au sein de Société Générale différents postes tels que Directeur des services financiers spécialisés et assurances de 2009 à 2013, et Directeur des risques de 2000 à 2009. Après avoir été Responsable du contrôle central des risques à la Direction de Société Générale de 1991 à 1995, il a été nommé, à New York, en tant que Directeur adjoint de Société Générale aux États-Unis de 1995 à 1998, puis Directeur des ressources et des risques de la Direction régionale Amériques de 1998 à 2000. En 1984, il a rejoint l'Inspection de Société Générale. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po), Didier HAUGUEL est titulaire d'une licence en droit public.

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises non cotées :

- Société Centrale Prévoir – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises non cotées :

- La Banque Postale Financement * – Vice-président et membre du Conseil de surveillance
- Sogecap * – Président et Administrateur
- SG Equipment Finance SA * – Président et Administrateur

Sociétés étrangères non cotées :

- GEFA Bank GmbH * – Allemagne – Président et Administrateur
- CB Deltacredit * – Russie – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Président et Administrateur
- Riverbank - Luxembourg - Administrateur

Société étrangère cotée :

- PJSC Rosbank * – Russie – Président et Administrateur

*Groupe Société Générale.

3.1.1.1 Indépendance des administrateurs

Quatre administrateurs indépendants siègent au Conseil d'administration. L'évaluation de leur indépendance a été effectuée notamment en prenant en compte les critères établis à l'article 10.5 du Code AFEP-MEDEF et en particulier les informations concernant leur carrière professionnelle, leurs mandats passés et actuels, les relations d'affaires de leurs sociétés d'appartenance avec le groupe Société Générale.

L'appréciation de l'existence de relations d'affaires significatives fait l'objet d'une évaluation conduite par le Conseil d'administration à l'occasion du processus de sélection des administrateurs en plus de l'analyse et de l'évaluation conduite par le Comité des nominations du Conseil d'administration de toute situation potentielle de conflit d'intérêts relative à chaque membre du Conseil d'administration ce qui conduit ses membres à porter une attention particulière à ces relations.

A cet égard, le Conseil d'administration étudie particulièrement les prestations de gestion de la flotte automobile fournie par la Société aux entreprises dont ses administrateurs sont des dirigeants (M. Xavier Durand, Directeur général de COFACE, M. Christophe Périllat, Directeur général de VALEO, et Mme Patricia Lacoste, Directrice générale du groupe PREVOIR), en vue d'apprécier si celles-ci sont d'une importance et d'une nature telles qu'elles peuvent affecter l'indépendance de jugement de ces administrateurs. Le conseil a pu constater que le parc de la flotte

automobile géré par la Société pour le compte des entreprises dont les administrateurs sont dirigeants est peu significatif ou marginal. En conséquence les relations commerciales et financières qui découlent d'une telle prestation entre les administrateurs, les groupes qu'ils dirigent et la Société ne sont pas de nature à modifier l'analyse de leur indépendance.

En parallèle, ont été examinées les relations entre les groupes dont ces administrateurs sont des dirigeants et le groupe Société Générale, et le caractère non significatif, au sens de l'article 10.5.3 du Code AFEP-MEDEF, des volumes d'affaires existants entre les groupes examinés et le groupe Société Générale a été confirmé à l'issue de cet examen.

Enfin, il convient de rappeler que ces relations contractuelles font également l'objet d'une revue annuelle par le Conseil d'administration lequel vérifie la bonne application de la procédure mise en œuvre en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce. Si cette procédure s'attache spécifiquement à vérifier la nature ainsi que les conditions contractuelles auxquelles ces relations sont conclues et n'a pas pour objectif premier d'en juger le caractère significatif, elle offre au Comité d'audit la possibilité d'apprécier l'importance qu'elles revêtent pour le Groupe au travers de critères divers comme, l'exposition au risque, la taille de flotte, ou la part dans la dette globale du Groupe, etc.

Le tableau ci-après récapitule l'évaluation de l'indépendance des administrateurs selon les critères suivants. ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait.

Critères	Pierre	Tim	Xavier	Benoit	Patricia	Anik	Diony	Christophe	Delphine	Hacina	Laura	Mark
	PALMIERI	ALBERTSEN	DURAND	GRISONI	LACOSTE	CHAUMARTIN	LEBOT	PÉRILLAT	GARCIN-MEUNIER	PY	MATHER	STEPHENS
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes ⁽¹⁾	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓
Mandats croisés ⁽²⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relations d'affaires significatives ⁽³⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lien familial ⁽⁴⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Commissaire aux comptes ⁽⁵⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Durée de mandat supérieure à 12 ans ⁽⁶⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif ⁽⁷⁾	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statut de l'actionnaire important ⁽⁸⁾	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗

(1) Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

(2) Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

(3) Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.

(4) Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

(5) Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.

(6) Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.

(7) Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe (art. 10.6 du Code AFEP-MEDEF).

(8) Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel (Art. 10.7 du Code AFEP-MEDEF).

Modifications de la composition du Conseil d'administration en 2023

Administrateur	Départ		Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	Comités	
Karine DESTRE-BOHN	Démission le 7 février 2023	Démission du CACIR le 7 février 2023			
Delphine GARCIN-MEUNIER				Nomination au CACIR en remplacement de Karine DESTRE-BOHN le 7 février 2023 et au COSTRAT, CONOM, CORISK et CACI le 24 mai 2023	
Frédéric OUDÉA	Démission de Frédéric OUDÉA le 15 décembre 2023		Cooptation de Frédéric OUDÉA en remplacement de Karine DESTRE-BOHN, démissionnaire, le 7 février 2023 pour la durée restante du mandat de cette dernière soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle statuant sur l'exercice clos le 31 décembre 2022		
Laura MATHER			Cooptation de Laura MATHER en remplacement de Frédéric OUDÉA, démissionnaire, le 15 décembre 2023 pour la durée restante du mandat de ce dernier soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle statuant sur l'exercice clos le 31 décembre 2025		
Hacina PY			Nomination le 22 mai 2023		
Mark STEPHENS			Nomination le 22 mai 2023	Nomination au CORISK et au COSTRAT le 24 mai 2023	
Pierre PALMIERI			Nomination le 24 mai 2023	Nomination au COSTRAT le 24 mai 2023	
Diony LEBOT				Nomination au COSTRAT, CONOM et COREM le 24 mai 2023	Renouvellement le 24 mai 2023
Tim ALBERTSEN					Renouvellement le 24 mai 2023
Patricia LACOSTE				Nomination au COREM et CONOM le 24 mai 2023	Renouvellement le 24 mai 2023
Xavier DURAND				Nomination au CORISK et CACI le 24 mai 2023	
Christophe PERILLAT				Nomination au COREM, CONOM et COSTRAT le 24 mai 2023	

Administrateur	Départ		Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	Comités	
Anik CHAUMARTIN					Nomination au CACI et CORSIK le 24 mai 2023
Didier HAUGUEL	Démission le 24 mai 2023 (Administrateur)		Nomination le 24 mai 2023 (Censeur)		

Comité des nominations (CONOM)
Comité des rémunérations (COREM)
Comité d'audit (CACI)
Comité des risques (CORISK)
Comité stratégique (COSTRAT)

3.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de 50 % de femmes, 6 femmes et 6 hommes (à l'exclusion du censeur) à la clôture de l'exercice 2023, ce qui continue de satisfaire aux exigences légales en vigueur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Comme en témoignent les tableaux produits aux sections 3.1.1 et 3.1.1.3, la composition du Conseil d'administration fait état d'une véritable diversité au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle des administrateurs. Le Conseil d'administration a pu débattre de sa composition et a jugé que cette dernière était équilibrée et adaptée de par la diversité des profils et compétences.

3.1.1.3 Expertise des administrateurs

Le tableau ci-après présente les principaux domaines d'expertise et les compétences des administrateurs.

Administrateur	Leasing, mobilité	Finance	Reglements/ Risques/ Conformité/ Contrôle interne			RSE	Secteur
			International				
Pierre PALMIERI		✓	✓	✓	✓		Banque et services financiers internationaux
Tim ALBERTSEN	✓	✓	✓	✓			Leasing
Diony LEBOT	✓	✓	✓	✓	✓		Banque et services financiers internationaux Risque
Delphine GARCIN-MEUNIER	✓	✓	✓	✓			Finance Leasing
Benoît GRISONI		✓	✓				Banque et services financiers
Hacina PY		✓	✓	✓	✓		Banque et services financiers internationaux Développement durable
Mark STEPHENS		✓	✓	✓			Banque et services financiers internationaux
Laura MATHER		✓	✓	✓			IT – Information Technology
Xavier DURAND	✓	✓	✓	✓			Assurance
Anik CHAUMARTIN		✓	✓	✓			Audit, Banque et services financiers internationaux
Patricia LACOSTE	✓	✓	✓	✓			Assurance
Christophe PÉRILLAT	✓	✓	✓	✓	✓		Automobile et aéronautique
(Censeur) Didier HAUGUEL	✓	✓	✓	✓			Banque et services financiers internationaux Risque

3.1.1.4 Diligence des administrateurs

La Présidence du Conseil d'administration fut assurée par Mme Lebot jusqu'au 24 mai 2023 ; M. Palmieri lui a alors succédé. Les taux de participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités sont élevés.

En 2023, les activités du Conseil et des comités ont été impactées par des événements exceptionnels liés au contexte d'acquisition de LeasePlan et au nouveau statut régulé de Compagnie Financière de Holding (CFH) adopté par ALD.

Le changement de statut en entité régulée a conduit à faire évoluer les comités spécialisés du Conseil, avec la dissociation du CACIR et du CO(NO)REM en 4 comités distincts (Comité d'audit, des Risques, des Rémunérations, et des Nominations). Un Comité stratégique (COSTRAT) a également été créé.

Présence sur la période de l'exercice 2023	Conseil d'administration			CACI		CORISK		COREM		CONOM		COSTRAT	
	Nombre total de réunions	Présence	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)
Pierre PALMIERI	6	6	100 %									1	100 %
Tim ALBERTSEN	15	14	93 %										
Xavier DURAND	15	15	100 %	9	100 %	7	100 %						
Benoit GRISONI	15	15	100 %										
Patricia LACOSTE	15	15	100 %					4	100 %	5	100 %		
Anik CHAUMARTIN	15	15	100 %	9	100 %	7	100 %						
Diony LEBOT	15	15	100 %					4	100 %	5	100 %	1	100 %
Christophe PÉRILLAT	15	15	100 %					4	100 %	5	100 %	1	100 %
Delphine GARCIN-MEUNIER	15	15	100 %	9	100 %	7	100 %			5	100 %	1	100 %
Hacina PY	6	6	100 %										
Mark STEPHENS	6	6	100 %			7	100 %					1	100 %
Laura MATHER	1	1	100 %										
Censeur													
Didier HAUGUEL	15	14	93 %										

3.1.1.5 Évaluation du Conseil d'administration

En application des stipulations du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, chaque année, le Comité des nominations du Conseil d'administration examine la structure, la taille, la composition ainsi que l'efficacité de ce dernier dans la réalisation de ses missions et formule toutes les recommandations utiles.

Tous les trois ans, lorsque l'évaluation est effectuée par un cabinet externe, le Comité des nominations formule toutes propositions pour la sélection du cabinet et le bon déroulement de l'évaluation.

Dans ce cadre, des entretiens sont menés par le président du Comité des nominations avec chacun des administrateurs dans l'objectif de recueillir l'avis et des recommandations des administrateurs sur (i) la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ; (ii) les sujets traités et la qualité de l'information fournie ; et (iii) le fonctionnement des comités spécialisés.

Cette procédure d'évaluation fait l'objet d'une restitution et d'un débat en Conseil d'administration. Ces restitutions sont l'occasion d'identifier des axes d'amélioration qui ont par le passé permis d'améliorer les travaux du Conseil d'administration à travers la mise en œuvre de recommandations de ses membres.

Dans le cadre de ce processus la compétence des administrateurs est évaluée sur deux axes : axe collectif et axe individuel. L'évaluation de la contribution individuelle donne ensuite lieu à une restitution individuelle à chaque administrateur ce qui lui permet de prendre connaissance de la perception qu'ont les autres administrateurs de sa contribution et de son implication dans les travaux du Conseil.

Sur proposition du Comité des nominations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 2 novembre 2023, a désigné un cabinet de consultant externe dans le cadre de la réalisation de son évaluation, conformément à l'Article 11 du Code AFEP-MEDEF, qui a fait l'objet d'une restitution au Comité des nominations du 31 janvier 2024 et au Conseil d'administration lors de la séance du 7 février 2024. Chaque administrateur a pris part à l'exercice d'évaluation dont le président du Conseil d'administration et chaque président de comité.

Les évaluations menées ont fait émerger les quatre axes d'amélioration suivants : (i) renforcer l'impact du travail des Comités ; (ii) enrichir le dialogue avec la Direction Générale ; (iii) inscrire la gouvernance dans le long terme ; et (iv) améliorer la logistique du Conseil, dans la phase post-acquisition de Lease Plan. Les actions ont d'ores et déjà été engagées conformément aux recommandations émises pour améliorer le fonctionnement et l'organisation des instances.

En conséquence de l'obtention du statut régulé de compagnie financière holding, la Société se conforme désormais aux lignes directrices et recommandations issues de l'EBA et de la BCE dans le cadre de la procédure d'évaluation dite "fit & proper" appliquée dans le cadre de l'autorisation des nominations et renouvellements de mandats d'administrateurs. Cette procédure d'évaluation porte aussi bien sur la candidature de l'administrateur concerné que sur la compétence collective du Conseil.

3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

La Direction générale au cours de l'exercice 2023 a été composée d'une part, de Tim ALBERTSEN agissant en qualité de Directeur général et, d'autre part, de John SAFFRETT en qualité de Directeur général délégué. Conformément à l'annexe 2 du Code AFEP-MEDEF, sont désignés Dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués et Dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, le Président du Conseil d'administration.

3.1.3 Le Président

Diony LEBOT a assuré la présidence du Conseil d'administration depuis la ratification de son mandat d'administratrice lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021 et ce, jusqu'au 24 mai 2023. Pierre PALMIERI a été nommé administrateur lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2023 et Président du Conseil d'administration le même jour.

Le Président du Conseil d'administration, avec l'assistance du secrétaire du Conseil, joue un rôle décisif dans la planification et l'organisation des travaux du Conseil et des comités spécialisés.

Il préside chaque réunion du Conseil d'administration et participe aux réunions des comités spécialisés.

Il a été rappelé que la Direction générale est dissociée de la présidence du Conseil d'administration. Cette séparation permet, outre le fait de pouvoir bénéficier de compétences spécialisées pour chacune de ces fonctions, d'assurer une plus grande indépendance du Conseil dans sa mission de contrôle de l'exécutif de la Société.

Dans ce cadre, suivant les recommandations juridiques données par le secrétaire du Conseil, il s'assure que tous les administrateurs, les Commissaires aux comptes et les Présidents des comités spécialisés ont la faculté d'exprimer leurs avis.

Avec l'assistance des Directeurs généraux (le Directeur général délégué et les Directeurs généraux adjoints, Messieurs Berno KLEINHERENBRINK et Patrick SOMMELET), des réunions ont été organisées avec les administrateurs pour favoriser des échanges informels au sein du Conseil et familiariser les administrateurs avec l'activité de la Société.

3.1.4 Le Comité exécutif

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le **Comité exécutif**) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques.

Le Comité exécutif compte les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels présentés dans les pages ci-après :



Tim ALBERTSEN

Directeur général

Tim ALBERTSEN exerce les fonctions de Directeur général du groupe ALD. Il bénéficie de plus de 30 années d'expérience dans le secteur.

Tim ALBERTSEN est Directeur général du groupe ALD depuis le 27 mars 2020 et il officiait préalablement comme Directeur général délégué depuis 2011. Tim ALBERTSEN a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur du crédit-bail et de la gestion de flotte, notamment chez Avis Leasing, Avis Rent a Car et Hertz Lease, acquis par ALD Automotive en 2003. Avant d'être nommé Directeur général d'ALD en 2020, il a occupé les postes de Directeur régional dans les pays nordiques et baltes, de Directeur général d'Axus Denmark & Sweden de 1997 à 2003, de Directeur général de Hertz Lease Danemark, de Directeur des opérations, de Vice-président senior et de Directeur général adjoint, où il a joué un rôle clé dans le succès de la cotation de la Société sur Euronext Paris. Tim ALBERTSEN est titulaire d'un diplôme de premier cycle et d'un diplôme de troisième cycle en administration des affaires, respectivement, de l'Université du Danemark du Sud et de la Copenhagen Business School.

Autres mandats actuels :

- ALD – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés étrangères non cotées :

- CarTime Technologies – Danemark – Administrateur
- Mil-tekUS – États-Unis – Administrateur

Date de naissance :
9 février 1963

Nationalité :
Danoise

Détient :
56 281 actions ALD



John SAFFRETT

Directeur général délégué

John SAFFRETT exerce les fonctions de Directeur général délégué depuis 2019. Il bénéficie de 17 années d'expérience dans le secteur.

John SAFFRETT est Directeur général délégué depuis avril 2019. Auparavant, il exerçait les missions de Directeur des opérations d'ALD depuis 2017. John SAFFRETT a rejoint l'équipe de gestion des comptes commerciaux d'ALD Automotive au Royaume-Uni en 1997, avant de devenir Directeur du Département IT en 2002. Il travaille pendant 9 ans, à compter de 2006, au sein de Fimat/Newedge UK (aujourd'hui Société Générale Prime Services), avant de revenir chez ALD en 2015, d'abord en tant que Directeur de l'administration puis en tant que Directeur des opérations. Nommé Directeur général délégué en 2019, il est responsable de la gestion des opérations et de la supervision de l'informatique et de la numérisation. John SAFFRETT est titulaire d'un diplôme en informatique de l'Université de Hertfordshire et d'un MBA de l'Université de Nottingham Trent.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.

Date de naissance :
3 juin 1972

Nationalité :
Britannique

Détient :
38 332 actions ALD



Patrick SOMMELET

Directeur financier et Directeur général adjoint

Patrick SOMMELET exerce les fonctions de Directeur financier et Directeur général adjoint depuis septembre 2023. Il bénéficie de 30 années d'expérience dans le secteur de la finance.

Patrick SOMMELET est Directeur financier et Directeur général adjoint depuis septembre 2023. Il a débuté sa carrière en 1993 en tant que *trader* au Crédit Commercial de France et a rejoint l'équipe *Financial Institutions Advisory* de Merrill Lynch en 1998. Trois ans plus tard, il rejoint la Direction de la Stratégie de Société Générale et devient Directeur des relations investisseurs et de la communication financière du Groupe en 2006, avant d'occuper les postes de Directeur financier, Responsable des Fonctions Support et Directeur général délégué de Boursorama. En 2016, il devient Directeur de la planification financière stratégique de Société Générale et est nommé Directeur financier adjoint l'année suivante. Patrick SOMMELET est diplômé de l'Université Paris Dauphine et titulaire d'un MBA de la NYU Stern School of Business.

Date de naissance :

7 octobre 1968

Nationalité :

Française

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Berno KLEINHERENBRINK

Directeur général adjoint

Berno KLEINHERENBRINK exerce les fonctions de Directeur général adjoint depuis mai 2023. Il bénéficie de 30 années d'expérience dans les secteurs de l'automobile et de la location automobile.

Berno KLEINHERENBRINK est Directeur général adjoint depuis mai 2023. Il a commencé sa carrière chez Amoco Oil Corporation aux Pays-Bas, en Allemagne et en Suisse, avant de rejoindre LeasePlan Pays-Bas en tant que Directeur général. Il a été nommé Directeur commercial de LeasePlan en 2016 et a également occupé le poste de Directeur du regroupement pour la Belgique, l'Allemagne, la France, le Luxembourg et les Pays-Bas. Fervent partisan de la transition vers les véhicules électriques, Berno KLEINHERENBRINK a dirigé la stratégie commerciale de LeasePlan à cet égard après que l'entreprise a rejoint l'EV100 en tant que membre fondateur en 2017. Il est titulaire d'une licence de la Nyenrode Business University et d'un MBA de la Rotterdam School of Management.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil d'administration d'Esther Vergeer Foundation (depuis 2017)



Gilles BELLEMÈRE

Directeur régional Groupe (France et Afrique du Nord)
et Directeur général pays Ayvens France

Gilles BELLEMÈRE a exercé les fonctions de Directeur général délégué d'ALD jusqu'au 31 décembre 2022 et est Directeur général pays (France) depuis juin 2019 et Directeur régional Groupe (France et Afrique du nord) depuis octobre 2023. Il bénéficie de 19 années d'expérience dans le secteur.

Gilles BELLEMÈRE possède plus de 20 ans d'expérience dans le secteur de la location et de la gestion de flotte automobile, ayant d'abord occupé différents postes au sein de la division Banque de détail de Société Générale de 1987 à 2001. Après avoir rejoint ALD Automotive en tant que Directeur des opérations en France, il en devient Directeur général délégué cinq ans plus tard. Gilles BELLEMÈRE occupe ensuite pendant trois ans le poste de Directeur régional au sein de la Division Banque de Détail de Société Générale avant d'être nommé Directeur général délégué d'ALD France en 2017 puis Directeur général en 2019. Il est titulaire d'une licence en gestion de l'Université Paris Dauphine et d'un DESS en commerce extérieur de l'Université Paris Panthéon Sorbonne.

Date de naissance :
23 février 1965

Nationalité :
Française

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Hans van BEECK

Directeur de la conformité et de la gestion des risques

Hans van BEECK exerce les fonctions de Directeur de la conformité et de la gestion des risques depuis mai 2023 et siège au Comité exécutif d'ALD depuis 2019. Il bénéficie de plus de 35 années d'expérience en finance de marché et relations investisseurs.

Depuis mai 2023, Hans van BEECK occupe le poste de Directeur de la conformité et de la gestion des risques. Hans van BEECK a occupé différents postes de direction chez Société Générale en Belgique, au Japon et au Royaume-Uni avant de rejoindre ALD Automotive en 2017 pour aider à préparer l'entrée en Bourse de la Société qui a remporté un franc succès et diriger la nouvelle fonction de relations avec les investisseurs. Il a ensuite été nommé Directeur administratif en 2019, supervisant une série de fonctions, notamment les risques et la conformité, et est devenu responsable de la gestion des risques et de la conformité. Hans van BEECK est titulaire d'une maîtrise en mathématiques et en études de gestion de l'Université de Cambridge et d'un doctorat en économie et finance de l'Université de Pennsylvanie.

Date de naissance :
5 janvier 1964

Nationalité :
Néerlandaise

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Guillaume de LÉOBARDY

Directeur du remarketing et régional du Groupe

Guillaume de LÉOBARDY exerce les fonctions de directeur remarketing depuis mai 2023, Directeur régional Groupe et siège au sein du Comité exécutif depuis 2019. Il bénéficie de plus de 25 années d'expérience dans le secteur du leasing.

Guillaume de LÉOBARDY est depuis mai 2023 Directeur du remarketing pour le groupe, et depuis 2019 il est membre du Comité exécutif d'ALD et Directeur régional Groupe – il supervise actuellement les filiales d'Amérique Latine. Guillaume de LÉOBARDY a débuté sa carrière dans le secteur de la gestion des actifs informatiques en 1998, où il a occupé différents postes de conseil et de gestion de projets. En 2004, il rejoint ALD Automotive, chargé d'établir et de gérer les opérations de l'entreprise en Russie. Cinq ans plus tard, il est nommé Directeur général de la filiale portugaise d'ALD, avant de devenir Directeur général au Danemark et Directeur régional pour les pays nordiques. En 2019, Guillaume de LÉOBARDY s'installe à Paris pour rejoindre le Comité Exécutif d'ALD. Il est titulaire d'un master en ingénierie agroalimentaire d'AgroParisTech et d'un DEA en logistique et transport de CentraleSupélec.

Date de naissance :

14 octobre 1972

Nationalité :

Française

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Liza HOESBERGEN

Directrice juridique et des affaires administratives

Liza HOESBERGEN exerce les fonctions de Directrice juridique et des affaires administratives du Groupe depuis mai 2023. Elle bénéficie de 20 ans années d'expérience dans la gestion juridique et réglementaire à l'international.

Liza HOESBERGEN est Directrice juridique et des affaires administratives du Groupe depuis mai 2023. Elle rejoint LeasePlan en 2009, après une brillante carrière en pratique privée à Amsterdam et à New York. En tant que Directrice juridique et membre du Comité exécutif de la Société, elle a agi en tant que conseillère de confiance auprès du Directoire, du Comité exécutif et du Conseil de surveillance de LeasePlan sur toutes les questions juridiques, réglementaires et de gouvernance d'entreprise. Elle a également participé au *General Counsel Executive Programme*, une initiative mondiale qui offre de la formation et de l'inspiration pour l'innovation et le *leadership* des cadres supérieurs. Liza HOESBERGEN adopte une vision holistique à l'échelle de l'organisation de la surveillance quotidienne des risques juridiques et réglementaires dans l'ensemble de l'organisation. Elle est diplômée de l'Université d'Utrecht en droit civil et pénal et a obtenu une distinction *cum laude* dans son diplôme de troisième cycle en structures d'entreprise.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Date de naissance :
25 juin 1980

Nationalité :
Française

Annie PIN

Directrice commerciale Groupe

Annie PIN exerce les fonctions de Directrice commerciale du Groupe et siège au sein du Comité exécutif d'ALD depuis 2020. Elle bénéficie d'une solide expertise en matière de gestion de stratégie d'entreprise, conduite du changement et mobilités électriques.

Annie PIN a rejoint Société Générale en 2004 en tant que membre du Département inspection, avant d'être nommée Responsable des opérations de financement de super yachts pour sa filiale CGI. En 2010, elle a pris le poste de Directrice régionale des risques et des projets d'ALD Automotive pour les pays nordiques, avant de devenir Directrice générale de la filiale norvégienne en 2016. Annie PIN a été nommée Directrice commerciale d'ALD en 2019, supervisant les progrès de l'entreprise en matière d'offres de mobilité responsable et de véhicules électriques. Elle est titulaire d'un MBA de l'ESSEC Business School et d'un master de l'Institut d'études politiques de Paris.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Date de naissance :
29 décembre 1973

Nationalité :
Belge

Miel HORSTEN

Directeur des opérations

Miel HORSTEN exerce les fonctions de Directeur des opérations depuis octobre 2023. Il bénéficie de 23 ans d'expérience dans le secteur du *leasing* automobile.

Miel HORSTEN est Directeur des opérations depuis octobre 2023. Depuis 2020, Miel HORSTEN est membre du Comité exécutif d'ALD. Miel HORSTEN a débuté sa carrière en 1997 en tant qu'*Account Manager* chez Michelin Benelux. En 1999, il rejoint ALD Automotive en Belgique (alors Hertz Lease) où il devient Chef de projet des opérations internationales. En 2003, il participe à la création d'ALD Re, la captive de réassurance d'ALD, à Paris. Miel HORSTEN est Directeur général de la filiale américaine du Groupe de 2006 à 2010, puis il revient à Paris en 2010 pour prendre la direction des Produits et Services du Groupe. En 2012, il a été nommé Directeur général de la filiale belge, puis Directeur régional Benelux de 2019 à 2020. Il a rejoint le Comité exécutif d'ALD en 2020 en tant que Directeur régional Groupe pour le Benelux, les Pays Nordiques, l'Irlande et l'Asie du Sud-Est, supervisant également les achats et les assurances. Il est titulaire d'un master en sciences financières et commerciales de l'Economische Hogeschool Sint-Aloysius et de diplômes en finance d'entreprise et en comptabilité financière de l'EHSAL Management School de Bruxelles.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Président de RENTA, fédération des loueurs longue et courte durées en Belgique de 2016 à 2020.



Laurent SAUCIÉ

Directeur transformation et intégration

Laurent SAUCIÉ exerce les fonctions de Directeur transformation et intégration depuis mai 2023 et siège au sein du Comité exécutif d'ALD depuis mars 2022. Il bénéficie de plus de 26 années d'expérience en banque, assurance, finance, leasing, gestion des risques et contrôle interne.

Laurent SAUCIÉ est Directeur transformation et intégration depuis mai 2023. Il est également le Directeur général de LeasePlan Corporation N.V. et préside son Managing Board. Laurent SAUCIÉ a occupé différents postes de direction au sein de Société Générale depuis 1997, d'abord en tant qu'Inspecteur puis Inspecteur Principal au sein de l'Inspection Générale (en ce compris, en 2002, la revue complète d'ALD Automotive en vue de l'acquisition de Hertz Lease). En 2005, Laurent SAUCIÉ a intégré ALD en Italie, d'abord en tant que Directeur Général Adjoint (jusqu'en 2006) puis en tant que Directeur Général (de 2006 à 2011). En 2011, il est nommé Directeur Général Délégué de Franfinance, filiale de Société Générale, avant de rejoindre la Direction des risques de la banque en 2015, comme directeur des risques pour le pilier International Banking and Financial Services. De 2020 à 2022, il a aussi participé à la préparation de la fusion du réseau retail de la banque avec le Crédit du Nord, avant de revenir chez ALD en 2022 en tant que Responsable Intégration avec LeasePlan. Il est diplômé de CentraleSupélec et titulaire d'une maîtrise d'économie.

Date de naissance :
2 décembre 1974

Nationalité :
Française

Autres mandats actuels :

- SG Marocaine de Banques * – Membre du Conseil de surveillance depuis septembre 2023

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Boursorama * – Administrateur et membre/président du comité des risques et du comité d'audit et contrôle interne (de 2016 à 2021)



Michel ALSEMGEEST

Directeur digital et information

Michel ALSEMGEEST exerce les fonctions de Directeur digital et information depuis octobre 2023. Il bénéficie de plus de 20 années d'expérience en informatique, numérique et gestion de l'information.

Michel ALSEMGEEST est Directeur transformation et intégration depuis octobre 2023. Michel ALSEMGEEST a été nommé *Chief Digital & Information Officer* de LeasePlan en 2019, dirigeant les aspects numériques de la transformation NextGen de l'entreprise. Auparavant, il a travaillé chez KLM Information Technology, où il a été nommé Vice-président de la gestion de l'information après sa fusion avec Air France. En 2015, il occupait le poste de *Digital Leader* de TNT Express puis de FedEx International après la fusion des deux sociétés. Michel ALSEMGEEST est membre du Conseil de surveillance de Health-RI, où il contribue à la création d'une plateforme nationale de données pour améliorer les soins de santé. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de la Nyenrode Business University et d'un master en *management* supérieur et informatique d'HEC Paris.

Date de naissance :
29 mars 1972

Nationalité :
Néerlandaise

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Roderick JORNA

Directeur des ressources humaines

Roderick JORNA exerce les fonctions de Directeur des ressources humaines depuis octobre 2023. Il bénéficie de 15 années d'expérience en finance, assurance, informatique, gestion des données, juridique et conformité.

Roderick JORNA est Directeur des ressources humaines depuis octobre 2023. Roderick JORNA a passé les neuf premières années de sa carrière chez McKinsey, où il s'est concentré sur la stratégie, la finance d'entreprise et les transformations des institutions financières. Il a rejoint LeasePlan en 2017 en tant que Directeur financier pour l'Europe centrale et orientale. En 2020, il devient Directeur financier de LeasePlan France, où il est également responsable de l'assurance, de l'informatique, de la gestion des données, du juridique et de la conformité. En 2022, il est nommé Responsable de l'intégration de LeasePlan, où il a mis en place, avec ALD Automotive, un bureau commun de gestion de l'intégration. Roderick JORNA est titulaire d'un MBA de l'INSEAD et d'une maîtrise en administration des affaires et en droit néerlandais de l'Université de Maastricht.

Date de naissance :
29 août 1982

Nationalité :
Néerlandaise

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Jeroen KRUISWEG

Directeur régional du Groupe

Jeroen KRUISWEG exerce les fonctions de Directeur régional du Groupe depuis mai 2023. Il bénéficie de 30 années d'expérience dans le secteur du *leasing* automobile.

Jeroen KRUISWEG est Directeur régional du Groupe (Irlande, Pays Nordiques, Belux et Asie) depuis mai 2023. Jeroen KRUISWEG a rejoint ALD Automotive depuis 2012, où il a notamment occupé les postes de Directeur commercial et Directeur général aux Pays-Bas, Directeur régional pour le Benelux et PDG de Ford Fleet Management, une joint-venture entre ALD et Ford Credit. Au cours de son mandat, la branche néerlandaise d'ALD a quadruplé sa flotte, lancé ses activités B2C et intégré avec succès Sternlease. Avant de rejoindre ALD, il a occupé pendant deux décennies des postes de direction dans les secteurs de l'informatique et de l'automobile, notamment dans les domaines des ventes et du *marketing* chez Sun Microsystems, Atos Origin et Canon. Jeroen KRUISWEG est titulaire d'une licence de la Nyenrode Business University et d'un master en *marketing* de l'Académie pour le *Management* de l'Université de Groningue.

Date de naissance :
21 avril 1968

Nationalité :
Néerlandaise

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Philippos ZAGORIANAKOS

Directeur régional du Groupe

Philippos Zagorianakos exerce les fonctions de directeur régionale du groupe depuis mai 2023. Il bénéficie de 20 années d'expérience dans le secteur de la gestion d'entreprise.

Philippos ZAGORIANAKOS est Directeur régional du groupe (Europe orientale, Pays Baltes et UAE) depuis Mai 2023. Philippos ZAGORIANAKOS a acquis une vaste expérience de l'entreprise en occupant des postes chez Adecco et Sony avant de rejoindre LeasePlan Grèce en tant que Directeur Général, responsable du lancement et de l'établissement de l'entreprise dans le pays. En 2017, il est nommé Directeur du regroupement pour l'Europe centrale et orientale, Irlande et UAE, en 2020, il devient Chief Business Excellence Officer, supervisant les activités d'amélioration continue de LeasePlan, y compris la mise en œuvre de ses programmes LEAN, MBO et de gestion des connaissances. Philippos ZAGORIANAKOS est titulaire d'un diplôme en informatique de la Queen Mary College de l'Université de Londres.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.

Date de naissance :
7 novembre 1965

Nationalité :
Grecque



Martin KÖSSLER

Directeur régional du Groupe

Martin KOESSLER exerce les fonctions de Directeur régional du Groupe depuis mai 2023. Il bénéficie de 30 années d'expérience dans le secteur du *leasing* automobile.

Martin KÖSSLER est Directeur régional du Groupe (Allemagne, Autriche, Suisse et Europe centrale) depuis mai 2023. Martin KÖSSLER a plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie, ayant occupé divers postes de direction dans des sociétés de *leasing* locales et internationales avant de rejoindre ALD Automotive en 2003. Il a commencé en tant que Directeur commercial puis Directeur général chez ALD Autriche et a depuis occupé divers postes de Directeur général en Europe centrale et orientale, y compris le rôle de Directeur régional depuis 2009. Au fil des ans, Martin KÖSSLER a mis en place et développé une structure organisationnelle HUB qui met l'accent sur la qualité du service et les synergies, la région remportant de nombreux prix pour ses réalisations sous sa direction.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.

Date de naissance :
1^{er} février 1965

Nationalité :
Autrichienne

3.1.5 Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration n'a pas connaissance de liens familiaux entre les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux.

À la connaissance des administrateurs, durant les cinq années passées : (i) aucune des personnes précitées n'a été condamnée pour fraude ; (ii) aucune des personnes précitées n'a été associée à une faillite, un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire ;

(iii) aucune accusation ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre des personnes précitées par des autorités publiques ou de surveillance (y compris les instances professionnelles compétentes) ; et (iv) aucune des personnes précitées n'a fait l'objet d'une interdiction, par un tribunal, d'agir en tant que membre de l'organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'une société ni de participer à la gestion ou à l'exercice des activités d'une société, quelle qu'elle soit.

3.2 Conflits d'intérêts

À la date du présent rapport, et à la connaissance des administrateurs, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les fonctions exercées par les membres du Conseil d'administration, les mandataires sociaux exécutifs et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs. Toutefois, l'accord relatif à l'acquisition par ALD de 100% du capital social de LP Group B.V. (LeasePlan) reste en vigueur entre les parties (avec des engagements notables en cours incluant certaines garanties, l'ajustement de la valeur nette des actifs post-closing ainsi qu'en ce qui concerne un complément de prix). En conséquence, des conflits d'intérêts potentiels peuvent survenir en ce qui concerne M. Mark Stephens sur ces questions.

Il n'existe aucun contrat de service entre les membres du Conseil d'administration, les dirigeants mandataires et une filiale.

Conformément à l'article 12.5 du règlement intérieur du conseil (<https://www.ayvens.com/>), la secrétaire du conseil demande chaque année aux administrateurs et aux mandataires sociaux une déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêts avec la Société pour l'exercice de leurs fonctions.

3.3 Règles applicables aux organes de la Société et de Direction

3.3.1 Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction

La durée des mandats de chaque administrateur et dirigeant mandataire social est indiquée en section 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Conformément à l'article 13 des Statuts, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre années depuis la refonte statutaire intervenue lors de l'Assemblée générale du 20 avril 2017 (sans

modification de la durée des mandats en cours à cette date). Par exception, l'Assemblée générale peut décider de nommer ou renouveler le mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée de 2 ou 3 ans afin de permettre un échelonnement maîtrisé des échéances de mandats.

La durée des mandats des administrateurs cooptés équivaut au reste du mandat de leur prédécesseur restant à courir.

3.3.2 Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales

Selon les informations dont dispose la Société, aucun contrat n'a été conclu entre les administrateurs de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

De même, selon les informations dont dispose la Société, outre les avantages conférés par la Société tels que décrits dans la partie relative à la rémunération et aux avantages des mandataires sociaux, aucun contrat n'a été conclu entre les dirigeants de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

3.3.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement intérieur ») a pour objet de définir et préciser les modalités de son organisation et de son fonctionnement ainsi que les droits et obligations de ses membres, en sus du droit applicable et des Statuts.

Le Règlement intérieur porte sur les principales stipulations ci-après.

Le Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société <https://www.ayvens.com/>.

3.3.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration, visioconférence et télécommunication

Les administrateurs dans l'impossibilité d'être physiquement présents à la réunion du Conseil d'administration peuvent informer le Président du conseil de leur intention d'y participer par visioconférence ou par tout autre moyen de communication sous réserve que celui-ci remplisse les conditions techniques garantissant la participation effective de chaque administrateur à la réunion du Conseil d'administration. Ces conditions ne sont pas applicables lorsque la loi exclut la possibilité de participer aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou par tout autre moyen de communication (dans le cas notamment de l'arrêté des comptes annuels et du rapport de gestion). Tout support utilisé doit au moins permettre d'entendre la voix des participants et posséder toutes les fonctionnalités nécessaires à une communication continue et simultanée.

Les administrateurs participant à une séance par visioconférence ou par un autre moyen de télécommunication seront réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité.

3.3.3.2 Cas d'approbation préalable par le Conseil d'administration

Tel que défini dans le Règlement intérieur, le Conseil d'administration approuve les projets d'investissement stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, sa structure, son bilan ou son profil de risques.

Cette procédure d'approbation préalable concerne les opérations :

- pour la croissance organique, de tout montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros en fonds propres ou en frais généraux et non déjà approuvées dans le cadre du budget annuel ou du plan stratégique ;
- pour la croissance externe, de tout montant unitaire supérieur à 140 millions d'euros des fonds propres consolidés du Groupe ou supérieur à 70 millions d'euros des fonds propres consolidés du Groupe si ces opérations ne relèvent pas des priorités de développement approuvées dans le plan stratégique ;
- pour une cession, de plus de 70 millions d'euros des fonds propres consolidés du Groupe ;
- de partenariat comportant une soulte en espèces d'un montant supérieur à 70 millions d'euros des fonds propres consolidés du Groupe.

3.3.3.3 Activités et évaluation du travail accompli par le Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2023, le Conseil d'administration s'est réuni à 15 reprises :

- le 26 janvier 2023, pour autoriser et approuver la cession directe de l'intégralité du capital social de la société ALD Automotive LLC (Fédération de Russie) et la cession directe et indirecte du capital social de ALD Automotive LLC (Biélorussie) (s'agissant notamment des conditions de cessions) ;
- le 7 février 2023, afin d'examiner les résultats 2022, approuver les documents de gestion prévisionnelle 2023, proposer la distribution d'un dividende, valider les éléments de guidance au marché pour 2023, apprécier les réalisations *ex post* de la Direction générale, constater la démission et approuver la cooptation d'un nouvel administrateur, ajuster les droits des bénéficiaires d'actions de performance suite à l'augmentation de capital réalisée dans la perspective de l'acquisition du groupe LeasePlan, faire un point sur ledit projet d'acquisition, ainsi que sur l'index d'égalité professionnelle et salariale homme/femme au sein du Groupe et de ses instances dirigeantes ;

- le 22 février 2023, afin de partager l'avancement sur les différents aspects de l'acquisition du groupe LeasePlan (s'agissant notamment de divers aspects financiers ainsi que des cessions envisagées de six entités sises en Irlande, en Norvège, au Portugal, en République Tchèque, en Finlande, au Luxembourg dans le cadre l'anti-trust) ainsi que sur le calendrier y associé ;
- le 9 mars 2023, afin de faire un point sur les derniers éléments relatifs à l'opération d'acquisition de LeasePlan (avancée des négociations ; calendrier de réalisation), sur les cessions requises dans le cadre du processus anti-trust, celles réalisées en Russie et Biélorussie et sur les évolutions de gouvernance à venir au sein de la Société ;
- le 16 mars 2023, afin d'approuver les cessions à Crédit Agricole/Stellantis des 6 entités ci-avant listées dans le cadre du *process* anti-trust, les principales stipulations des projets de contrats de cession et plus généralement l'ensemble de la documentation corolaire notamment les projets de contrats de prestation de services transitoires ;
- le 23 mars 2023, afin d'arrêter les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos, le dividende (tel qu'examiné et annoncé en février) et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2022, entériner le détail des objectifs 2022 de la Direction (vision *ex ante*), approuver le plan de distribution d'actions de performance de l'année, les propositions de nomination/renouvellement d'administrateurs, examiner les impacts de l'entrée en régime régulé (processus spécifique de nomination des responsables de fonctions sensibles, de l'organisation du contrôle périodique), et faire un point sur les prochaines échéances de la vie sociale ;
- le 5 avril 2023, afin d'autoriser la modification des termes et conditions relatifs à la cession des entités russe et biélorusse après examen de la Commission Gouvernementale Russe, examiner les derniers éléments relatifs à l'acquisition du groupe LeasePlan (approbation au titre des conventions réglementées des principales stipulations des deux projets de contrats de prêt SG éligibles aux rangs d'AT1 et T2, des ajustements apportés au *Framework Agreement*, des informations financières pro forma consolidées ALD/LeasePlan, des termes et conditions du traité d'apport, de l'évaluation des actions apportées et de la rémunération de l'apport), convoquer l'Assemblée générale mixte annuelle et approuver les différentes résolutions à y soumettre ;
- le 20 avril 2023, afin de faire un point sur la réalisation des cessions effectuées dans le cadre de l'anti-trust (en matière notamment réglementaire) et décider l'ajournement de l'Assemblée générale de clôture (sans modification de l'ordre du jour) compte tenu des diligences réglementaires en cours sur ces opérations ;
- le 10 mai 2023, afin d'examiner et arrêter les comptes intermédiaires consolidés du 1^{er} trimestre 2023, et préciser le déroulement de l'Assemblée générale de clôture et de l'Assemblée générale annuelle ;
- le 24 mai 2023, afin de constater la réalisation de l'acquisition de LeasePlan, l'activation de nouveaux Statuts, l'entrée sous le régime régulé de Compagnie Financière Holding, entériner le nouveau règlement intérieur du conseil et approuver la gouvernance post acquisition (nouveau Président du conseil, création d'une fonction de censeur, constitution de nouveaux comités) ;
- le 1^{er} août 2023, afin d'arrêter les comptes consolidés et le rapport financier semestriels, préciser la guidance 2023, faire un point sur le processus d'intégration de LeasePlan (s'agissant notamment de points financiers eu égard à la réglementation bancaire, et du dépôt auprès de la Banque centrale néerlandaise (DNB) de la Déclaration de Non-Objection (DNO)) ;

- le 8 septembre 2023, afin de désigner un nouveau Secrétaire du conseil, statuer sur le maintien et l'organisation du comité *ad hoc* désigné originellement dans le cadre de l'acquisition du groupe LeasePlan, approuver la nomination d'un nouveau Directeur général adjoint/Directeur financier, et valider le calendrier des conseils et comité pour l'année 2024 ;
- le 16 septembre 2023, afin d'examiner et d'approuver la séquence financière 2023-2026 ainsi que le plan stratégique du nouveau groupe combiné ALD/LeasePlan et le projet de communiqué de presse y relatif ;
- le 2 novembre 2023, afin d'arrêter les comptes consolidés du 3^e trimestre 2023 et le projet de communiqué de presse y relatif, faire un point sur l'avancement de l'intégration avec LeasePlan, le projet de lancement de la nouvelle marque, l'activité commerciale, la performance financière et plus généralement les résultats financiers globaux, approuver la politique de rémunération au Directeur général et au Directeur général délégué pour la période *post-closing* et versée au titre de l'exercice 2023 ainsi que l'enveloppe d'actions de performance 2024, et valider les ajustements sur le calendrier des conseils et comité pour l'année 2024 ;
- le 15 décembre 2023, afin de faire un point sur le processus d'intégration avec LeasePlan (s'agissant notamment d'aspects financiers - PPA (*purchase price allocation*), d'activité commerciale, de stratégie IT et Digitale), constater la démission d'un administrateur et approuver la cooptation d'un nouvel administrateur, la révision des documents de gestion prévisionnelle 2023, le budget 2024, la mise à jour du dispositif d'appétit aux risques et la présentation du dispositif de *Risk Appetite Framework* (« RAF ») et *Risk Appetite Statement* (« RAS »), ainsi que la bonne application de la procédure de contrôle des conventions avec les parties liées.

La réunion du Conseil d'administration du 15 décembre 2023 s'est tenue hors la présence du mandataire social exécutif M. Tim ALBERTSEN (Directeur général et administrateur), conformément à l'article 12.3 du Code AFEP-MEDEF.

Le suivi de l'opération d'acquisition du groupe LeasePlan, ainsi que les opérations de cessions corrélatives à ladite acquisition dans le cadre de l'anti-trust, ont constitué un fil conducteur du premier

semestre 2023 et ce, jusqu'à la clôture de l'opération lors de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2023. Ce fil conducteur fut suppléé, *post closing* et tout au long du second semestre 2023, par le suivi de l'intégration du groupe LeasePlan. Ainsi, le comité d'intégration *ad hoc*, originellement constitué fin 2021 à l'effet de l'acquisition et la préparation de l'intégration, a été maintenu et a dorénavant une mission de suivi opérationnel de la transformation du nouveau groupe. La composition de ce comité *ad hoc* a été conçue pour rassembler les diverses expertises nécessaires à la poursuite de son objectif. Il est composé du Président du conseil, du Censeur et de cinq administrateurs dont quatre indépendants. Le Directeur général ainsi que l'eTransformation Officer, membre du Comité Exécutif, contribuent aux travaux du comité *ad hoc* et participent aux réunions de ce dernier.

Les Commissaires aux comptes sont présents aux réunions du Conseil d'administration statuant sur les comptes annuels ou intermédiaires et donnent un avis indépendant sur les comptes.

Les avis des Présidents du CACI, CORISK, CONOM et COREM ont été sollicités préalablement à toute décision portant respectivement sur l'information comptable et financière, les risques, ou les ressources humaines (en matière de recrutement, gestion ou politique de rémunération).

Un salarié représentant du Comité social et économique (CSE) d'ALD est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration.

Les sessions se sont tenues indifféremment en présentiel ou par vidéo-conférence, de façon fluide sur le plan opérationnel.

De façon générale, dans le contexte de l'acquisition du groupe LeasePlan, du suivi de son intégration et d'un environnement macro-économique sensible (tensions géopolitiques, inflation persistante malgré un apaisement des tensions sur les approvisionnements, croissance modeste mais résiliente), la vie sociale d'ALD a été particulièrement intense en 2023 (15 conseils, 9 CACI dont les sessions conjointes avec le Comité des risques, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations, 7 CORISK dont les sessions conjointes avec le Comité d'audit et le Comité des nominations, 1 comité *ad hoc* de suivi de l'acquisition puis d'intégration de LeasePlan, 1 COSTRAT ainsi que la tenue de séminaires du Conseil et de sessions de travail).

3.4 Comités du Conseil d'administration

Le changement de statut en entité régulée de la Société a conduit à faire évoluer les comités spécialisés du Conseil, avec la dissociation du CACIR et du CO(NO)REM en 4 comités distincts (Comité d'audit, des risques, des rémunérations, et des nominations). Un Comité stratégique (COSTRAT) a également été créé en date du 24 mai 2023. En conséquence, le Conseil s'est doté, par décision du 24 mai 2023, d'un nouveau règlement intérieur reflétant ces changements en veillant à ce que la composition des comités soit en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF en termes de poids et rôle des administrateurs indépendants.

Conformément à l'article 11 du Règlement intérieur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration dispose de cinq comités chargés d'examiner les questions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration ou son Président.

Pour plus d'informations au sujet des comités, cf. section 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle ».

3.4.1 Comité d'audit (CACI)

3.4.1.1 Composition et réunions

Le CACI est composé de trois membres, dont deux tiers (66,7 %) sont des administrateurs indépendants, et n'occupent pas de poste de Direction au sein du Groupe. Les membres du CACI disposent de l'expertise nécessaire en comptabilité et en finance.

Le CACI est composé des membres suivants: Xavier DURAND (administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administrateur indépendant) et Delphine GARCIN-MEUNIER.

Le CACI peut solliciter, en plus des administrateurs, les avis des Commissaires aux comptes ainsi que ceux des dirigeants en charge du contrôle interne.

3.4.1.2 Attributions

Le CACI, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière (annuel, semestriel, trimestriel, prévisionnel, le rapport de gestion et ses annexes, ainsi que tout projet de communiqué de presse au marché), formule et contrôle, le cas échéant, la mise en œuvre des recommandations et autres mesures correctives ou d'amélioration afin de garantir son intégrité et sa fiabilité. Il s'assure également de l'exhaustivité et de la qualité de l'information comptable et financière, de son enregistrement, de son stockage et de sa disponibilité, et vérifie que la Société dispose d'une organisation comptable garantissant le maintien d'une piste d'audit conforme aux exigences légales et réglementaires ;
- contrôler 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 ;
- examiner, dans le cadre des travaux précédant l'arrêté de la société mère et des comptes consolidés par le Conseil d'administration, la bonne application des normes et méthodes comptables nationales et/ou internationales applicables aux activités de la Société dans l'établissement de l'information comptable et financière, et évalue, le cas échéant, les justifications des éventuels écarts dans l'application de ces normes et méthodes. Il accorde une attention particulière aux opérations significatives constatées dans les états financiers au titre desquelles un conflit d'intérêts peut avoir eu lieu ;
- soumettre un avis au Conseil d'administration sur les propositions de nomination et/ou de reconduction du mandat du ou des Commissaire(s) aux comptes conformément aux dispositions applicables, suit et rend compte au Conseil d'administration de l'exécution des missions d'audit et de certification et du programme de travail du ou des Commissaire(s) aux comptes, veille plus généralement à ce que le(s) Commissaire(s) aux comptes soi(en)t indépendant(s), détermine et contrôle le niveau de rémunération du ou des Commissaire(s) aux comptes et approuve les prestations de services autres que la certification des comptes, conformément à la politique établie par le Conseil d'administration ;
- examiner, préalablement à sa transmission à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré en matière d'établissement de l'information comptable et financière et, plus généralement, vérifie tous les documents (y compris ceux relatifs à l'établissement du Document d'Enregistrement Universel de la Société) devant être établis et toutes les communications réglementaires devant être effectuées.

3.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2023

En 2023, le CACI s'est réuni à neuf reprises dont trois fois en sessions jointes CACIR-COREM (le 16 mars 2023), CACI-CONOM (le 29 juin 2023), CACI-CORISK (le 25 juillet 2023), et il n'y a eu aucune absence de ses membres (taux de présence de 100 %).

Le Président du Conseil d'administration assiste systématiquement aux réunions du comité (en notant qu'un changement de présidence est intervenu par décision du Conseil d'administration du 24 mai 2023). Les Commissaires aux comptes y assistent systématiquement (ceux-ci ont également des contacts avec les membres du CACI hors la présence des membres de la Direction, en particulier en amont de la clôture des comptes annuels) ainsi qu'un représentant de l'audit périodique de l'IGAD/AUD à qui l'entité a délégué la fonction d'audit interne.

Dans le cadre de son plan de travail, le CACI procède méthodiquement :

- sur le plan financier, à l'examen des comptes de chaque période, en veillant à la cohérence avec les projets de communication au marché ; des éléments de gestion prévisionnelle et du plan de financement ; ainsi qu'à l'examen de proposition de renouvellement ou de remplacement des Commissaires aux comptes ;
- concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de Contrôle Permanent et de Contrôle Périodique (organisation, ressource, méthodologies...), à la définition et à la revue régulière de l'avancement du Plan d'Audit, du résultat des missions et du stock de recommandations, ainsi qu'à des échanges avec les équipes IGAD de Société Générale en charge du Contrôle Périodique, y compris pour statuer sur l'organisation et les missions à retenir pour le Plan d'Audit de l'exercice suivant. Le comité réalise également une revue annuel du caractère courant et des conditions normales des conventions signées avec des entités liées (en particulier celles de Société Générale) et revoit un dispositif additionnel élargi mis en place à la demande du Conseil d'administration ;
- au titre du suivi et contrôle des risques, à l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société, ainsi que de la façon dont ils sont appréhendés et gérés (risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques de crédit, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques liés à la Sécurité Informatique, risques de conformité et de réputation revus, en 2023, à l'aune de la crise russe et du suivi du dispositif groupe Lafayette). Le comité a participé dans ce cadre à la revue annuelle du dispositif de suivi et de gouvernance d'Appétit aux Risques de la Société mis en place dans le cadre de la supervision bancaire de Société Générale, ainsi qu'au suivi trimestriel des indicateurs correspondants.

Dans le cadre de la nouvelle gouvernance, certaines des attributions susmentionnées ont été redéfinies et sont désormais du ressort de contrôle et de suivi du Comité des risques (CORISK) conformément aux stipulations du nouveau Règlement Intérieur (examen des valeurs résiduelles, risques de crédit, risques opérationnels ou encore le dispositif de suivi et de gouvernance d'Appétit aux Risques). Les membres du CACI sont tous membres du CORISK et contribuent à ces travaux.

En plus de ces activités régulières, le comité a procédé en 2023 à des suivis spécifiques liés au contexte d'acquisition de LeasePlan et au statut régulé de Compagnie Financière de Holding (CFH) il a en particulier examiné :

- le profil de la population dite « régulée » (séance CACIR-COREM du 16 mars 2023) ;
- au titre des conventions réglementées, les principales stipulations des projets de contrats de prêts subordonnés consentis par Société Générale à ALD éligibles aux rangs d'éléments de fonds propres de catégorie 1 (AT1) et de catégorie 2 (T2) au sens du Règlement (UE) No 575/2013 du 26 juin 2013 (« CRR »), afin que la Société soit en conformité avec les exigences prudentielles qui lui sont applicables à compter de l'acquisition de LeasePlan (séance du 23 mars 2023) ;
- le nouveau *reporting* réglementaire (séance CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- le nouveau *set up* de la trésorerie et le plan de financement sur le périmètre consolidé (séance CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- la *Currency Management Policy*, au titre des stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques auxquels ALD, est ou pourrait être exposé en tant que CFH et la demande d'exemption des expositions de change dans le calcul des RWA réglementaires (cf. traitement CRR Art 352) (séance du 1er août 2023) ;

- le choix du nouveau Directeur financier et l'organisation de la Direction financière et de la Direction du contrôle interne revues et adaptées aux enjeux de la nouvelle structure consolidée ALD-LeasePlan (séances conjointes CONOM-CACI) ;
- les travaux du *Purchase Price Allocation* (obligation comptable selon les normes IFRS 3R) et de la NAV (session conjointe CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- le processus d'allocation du prix d'acquisition (*Purchase Price Allocation*) de LeasePlan qui est une obligation comptable selon les normes IFRS 3R, les scénarios du plan IT révisé (programme NGDA de LeasePlan) ainsi que l'organisation de la transition à venir du collège des Commissaires aux comptes (séance du 15 décembre 2023).

Rappels enfin que les deux administrateurs indépendants membres du CACI font partie du comité *ad hoc* établi pour suivre le projet d'intégration avec LeasePlan et veiller ainsi à la bonne appréhension des problématiques financière, de contrôle interne et des risques.

3.4.2 Comité des risques (CORISK)

3.4.2.1 Composition et réunions

Le CORISK est composé de quatre membres, dont la moitié (50 %) sont des administrateurs indépendants, et n'occupent pas de poste de direction au sein du groupe.

Le CORISK est composé des membres suivants : Xavier DURAND (administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administrateur indépendant), Delphine GARCIN-MEUNIER et Mark STEPHENS.

Le CORISK peut solliciter, en plus des administrateurs, les avis des dirigeants en charge du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité.

3.4.2.2 Attributions

Le CORISK agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- a) suivre l'efficacité et la cohérence des systèmes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques au niveau du Groupe (sans préjudice du rôle du Comité d'audit). À cet égard, il vérifie notamment que :
 - l'organisation du contrôle permanent (niveau 1 et 2) et périodique (niveau 3 – audit interne) (i) est structurée dans le respect des règles applicables en matière d'indépendance hiérarchique, de séparation fonctionnelle et de prévention des conflits d'intérêts, (ii) est adaptée à, et dimensionnée en fonction de la taille, du volume de ses activités, de ses implantations et de la nature, l'échelle et la complexité des risques inhérents au modèle économique de la Société et de son Groupe, et (iii) dispose des ressources et compétences nécessaires à cet effet,
 - le programme annuel des missions d'audit interne (contrôle périodique) qu'il approuve est ajusté de manière garantir un cycle complet d'investigations de l'ensemble des activités du Groupe dans un délai conforme à la réglementation,
 - les travaux et rapports réalisés par les fonctions conformité et gestion des risques sont examinés par le comité au moins deux fois par an, et les incidents ou dysfonctionnements réels ou potentiels identifiés font l'objet d'un plan de correction suivi par le Comité des risques ;
- b) donner son avis sur la stratégie globale et l'appétence au risque de la Société, actuelles et futures, et assiste le Conseil d'administration dans sa mission de suivi de la mise en œuvre de cette stratégie par une gestion efficace et par le responsable de la fonction de gestion des risques de la Société, dont il examine les travaux et rapports au moins deux fois par an ;

- c) soumettre un avis sur la politique globale de provisionnement du Groupe et sur des provisions spécifiques de montants significatifs ;
- d) s'assurer que la Société dispose de systèmes et de procédures d'analyse et de mesure des risques et des bénéfices adaptés à la nature et au volume de ses opérations et qui lui permettent d'évaluer les différents types de risques auxquels la Société est exposée. Il évalue cette cartographie et ces systèmes et procédures chaque année et les met à jour si nécessaire ;
- e) évaluer régulièrement les systèmes et procédures de suivi et de contrôle des risques et propose les ajustements nécessaires et donne un avis sur les limites globales de risque. Il s'assure notamment que la Société :
 - définit des politiques d'approbation des nouveaux produits et services et des changements significatifs, des opérations de croissance et des transactions exceptionnelles,
 - s'assure que l'externalisation du risque lié à un service ou une tâche opérationnelle jugé(e) essentiel(le) ou important(e) est conforme aux dispositions réglementaires applicables,
 - valide la politique de sécurité du système d'information ;
- f) examiner si les prix des produits et services financiers de la Société sont compatibles avec sa stratégie d'appétence au risque et, en cas d'incompatibilité, présente au Conseil d'administration un plan d'action pour remédier à la situation ;
- g) sans préjudice des pouvoirs conférés au Comité des rémunérations, examiner si les incitations prévues par la politique et les pratiques de rémunération sont compatibles avec la situation de la Société au regard des risques auxquels elle est exposée, de son capital, de sa liquidité, ainsi que de la probabilité et du calendrier d'attribution des avantages attendus ;
- h) être tenu informé de la nomination des responsables du contrôle interne, du contrôle permanent (responsable de la fonction conformité et responsable de la fonction de gestion des risques) et du contrôle périodique (responsable de l'audit interne) ;
- i) examiner, préalablement à sa transmission à l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, le rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré, le rapport annuel sur la mesure et le suivi des risques et, plus généralement, vérifie l'ensemble des documents (y compris ceux relatifs à l'établissement du Document d'Enregistrement Universel de la Société) devant être établis et toutes communications (y compris procès-verbaux) devant être faites en tant que de besoin.

3.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2023

En 2023, le CORISK s'est réuni à sept reprises dont deux fois en sessions jointes CACIR-COREM (le 16 mars 2023) et CACI-CORISK (le 25 juillet 2023), et il n'y a eu aucune absence de ses membres (taux de présence de 100 %).

Le Président du Conseil d'administration assiste systématiquement aux réunions du comité (en notant qu'un changement de présidence est intervenu par décision du Conseil d'administration du 24 mai 2023). Les Commissaires aux comptes y assistent systématiquement ainsi qu'un représentant de l'audit périodique de l'IGAD/AUD à qui l'entité a délégué la fonction d'audit interne.

Dans le cadre de son plan de travail, le CACIR, dans ses attributions antérieures au changement de statut, a procédé aux analyses et revues suivantes :

- sur le plan financier, à l'examen des comptes de chaque période, en veillant à la cohérence avec les projets de communication au marché ; des éléments de gestion prévisionnelle et du plan de financement ; ainsi qu'à l'examen de proposition de renouvellement ou de remplacement du commissariat aux comptes ;

- concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de Contrôle Permanent et de Contrôle Périodique (organisation, ressource, méthodologies...), à la définition et à la revue régulière de l'avancement du Plan d'Audit, du résultat des missions et du stock de recommandations, ainsi qu'à des échanges avec les équipes IGAD de Société Générale en charge du Contrôle Périodique, y compris pour statuer sur l'organisation et les missions à retenir pour le Plan d'Audit de l'exercice suivant. Le comité réalise également un contrôle annuel du caractère courant et des conditions normales des conventions signées avec des entités liées (en particulier celles de Société Générale) et revoit un dispositif additionnel élargi mis en place à la demande du Conseil d'administration ;
- au titre de suivi et contrôle des risques, à l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société, ainsi que de la façon dont ils sont appréhendés et gérés (risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques de crédit, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques liés à la Sécurité Informatique, risques de conformité et de réputation revus, en 2023, à l'aune de la crise russe et du suivi de dispositif groupe Lafayette, risques sociaux & environnementaux). Le comité a participé dans ce cadre à la revue annuelle du dispositif de suivi et de gouvernance d'Appétit aux Risques de la Société mis en place dans le cadre de la supervision bancaire de Société Générale, ainsi qu'au suivi trimestriel des indicateurs correspondants.

Depuis le remaniement des attributions des comités, les travaux du CORISK se sont recentrés essentiellement sur (i) le contrôle de l'efficacité et la cohérence des systèmes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques (sans préjudice du rôle du Comité d'audit) et (ii) l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société mentionnés *supra*.

3.4.3 Comité des rémunérations (COREM)

3.4.3.1 Composition et réunions

Le COREM est composé de trois membres, dont deux tiers (66,7 %) sont des administrateurs indépendants, et aucun n'occupe un poste de direction au sein du groupe.

Le COREM se compose des membres suivants : Patricia LACOSTE (administrateur indépendant), Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant) et de Diony LEBOT.

3.4.3.2 Attributions

Le COREM est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la principale mission est de conseiller le Conseil d'administration dans la détermination et l'évaluation régulière des rémunérations et avantages des dirigeants du Groupe (y compris les avantages et/ou rémunérations différés en cas de départs volontaires ou involontaires du Groupe).

Dans ce contexte et conformément au Code AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations, sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission :

- proposer au Conseil d'administration, dans le respect de la réglementation en vigueur et des principes inscrits dans le Code AFEP-MEDEF, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et notamment les principes et critères de calcul, d'attribution et de répartition des éléments fixes, variables et exceptionnels composant leur rémunération totale et les avantages de toute nature qui leur sont attribuables ; il veille à leur application ; et
- proposer au Conseil d'administration la politique d'attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions.

En plus des activités régulières, le comité a procédé en 2023 à des suivis spécifiques liés au contexte d'acquisition de LeasePlan et au statut régulé de Compagnie Financière de Holding (CFH), et revu en particulier :

- le profil de la population dite « régulée » (session conjointe CACIR-COREM du 16 mars 2023) ;
- le nouveau *reporting* réglementaire (session conjointe CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- les nouveaux *sets up* de la Direction financière et de la Direction du contrôle interne revus et adaptés aux enjeux de la structure consolidée ALD-LeasePlan (session conjointe CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- le nouveau *set up* de la trésorerie et le plan de financement sur le périmètre consolidé (session conjointe CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- les travaux du *Purchase Price Allocation* (obligation comptable selon les normes IFRS 3R) et de la NAV (session conjointe CACI-CORISK du 25 juillet 2023) ;
- le dispositif de suivi et de gouvernance d'Appétit aux Risques de la Société et les nouveaux indicateurs sur le périmètre consolidé ALD-LeasePlan (session du 15 décembre 2023).

Rappelons enfin que les deux administrateurs indépendants membres du CORISK font partie du comité *ad hoc* établi pour suivre le projet d'intégration avec LeasePlan et y veiller ainsi à la bonne appréhension des problématiques financière, de contrôle interne et des risques.

3.4.3.3 Activités réalisées durant l'exercice 2023

En 2023, le COREM s'est réuni quatre fois dont une fois en session conjointe CACIR-COREM (le 16 mars 2023) ; tous ses membres étaient présents à chaque réunion (taux de présence de 100 %).

Le Président du Conseil d'administration (en notant qu'un changement de présidence est intervenu par décision du Conseil d'administration du 24 mai 2023) ainsi que le Directeur général (qui quitte la réunion à chaque fois que sa situation personnelle est en jeu), et des représentants de la fonction ressources humaines de la Société et de Société Générale (qui fournissent notamment les informations nécessaires au comité, telles que des données comparatives sur les rémunérations, etc.), sont présents aux réunions du COREM.

Les travaux ont porté sur les questions suivantes :

- la rémunération des mandataires sociaux 2022/2023 ;
- les performances quantitatives, les éléments de performance qualitative 2022, la politique de rémunération 2023 ;
- le rapport *ex post* sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2022 ;
- le rapport *ex ante* sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2023 ;
- les conditions de performance relative au paiement des échéances de variable différé sur 2023 ;
- les plans LTI (structure des plans, revue de la campagne d'attribution, futurs plans LTI, budget LTI 2024, impact de l'augmentation de capital) ;
- la politique égalité femmes/hommes ;
- les conditions financières de la fin du mandat de M. BELLEMÈRE comme Directeur général délégué ;
- la composition finale des comités ;

- les contours et les modalités de la mission de censeur de M. HAUGUEL (décision du Conseil d'administration du 24 mai 2023).

En 2023, les activités du Comité des rémunérations ont été impactées par des événements exceptionnels liés au contexte d'acquisition de LeasePlan et au nouveau statut régulé de Compagnie Financière de Holding (CFH) adopté par ALD.

Par conséquent, le comité a procédé en outre à des suivis spécifiques :

- le profil de la population dite « régulée » (session conjointe CACIR-COREM du 16 mars 2023) ;
- la proposition de ratio maximal de 200 % entre les composantes fixe et variable de la rémunération totale de chaque personne appartenant à la population régulée du groupe ALD, population déterminée désormais au niveau d'ALD (session conjointe CACIR-COREM du 16 mars 2023) ;
- le périmètre de la population régulée identifié pour l'année 2023 (session du 25 octobre 2023) ;
- la rémunération du futur *Chief Risk & Compliance Officer* du groupe (session conjointe du 16 mars 2023).

3.4.4 Comité des nominations (CONOM)

3.4.4.1 Composition et réunions

Le CONOM est composé de quatre membres, dont la moitié (50 %) sont des administrateurs indépendants, et aucun n'occupe un poste de direction au sein du groupe.

Le CONOM se compose des membres suivants : Patricia LACOSTE (administrateur indépendant), Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant), Diony LEBOT et Delphine GARCIN-MEUNIER.

3.4.4.2 Attributions

Le CONOM est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la principale mission est de conseiller le Conseil d'administration dans la composition des organes de Direction de la Société et du Groupe.

Le CONOM agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- identifier et recommander au Conseil d'administration des candidats appropriés pour les postes d'administrateur, de responsable de la fonction de risque, Directeur financier, Directeur de la conformité et autres dirigeants mandataires sociaux, en vue de proposer leur candidature ou la validation de leur cooptation à l'Assemblée générale des actionnaires. Il émet un avis sur les membres et les Présidents des comités spécialisés. Enfin, il met en place une procédure de sélection des futurs administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF ;
- évaluer l'équilibre et la diversité des connaissances, des compétences et de l'expérience dont disposent les membres du Conseil d'administration, tant individuellement que collectivement, et précise les tâches et qualifications requises pour les fonctions exercées au sein du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, ainsi que le temps nécessaire à l'exercice de ces fonctions. Dans ce cadre et afin de procéder à cette évaluation, le comité vérifie au moins une fois par an les connaissances, les compétences et l'expérience des membres du Conseil d'administration, tant individuellement que collectivement, et en rend compte au Conseil d'administration ;

- analyser et évaluer toute situation potentielle de conflit d'intérêts au titre des cadres de direction et des membres du Conseil d'administration ;
- identifier et recommander des candidats appropriés pour la succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- fixer un objectif de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration et élabore une politique pour atteindre cet objectif ;
- évaluer périodiquement, et au moins une fois par an, la structure, la taille, la composition et l'efficacité du Conseil d'administration au regard des missions qui lui sont confiées, et formule toutes recommandations utiles. Tous les trois ans, lorsque l'évaluation est effectuée par un cabinet externe, le comité formule toutes propositions pour la sélection du cabinet et le bon déroulement de l'évaluation ;
- examiner périodiquement les politiques du Conseil d'administration relatives à la sélection, à la nomination et à la succession des membres du Directoire et des responsables des fonctions risques, conformité, audit et finances. Il formule des recommandations sur ces questions ;
- le cas échéant, vérifier que les évaluations qu'il effectue sont rendues publiques conformément aux dispositions applicables.

Le Comité des nominations veille à ce que le Conseil d'administration ne soit pas dominé par une personne ou un petit groupe de personnes d'une manière préjudiciable aux intérêts de la Société.

3.4.4.3 Activités réalisées durant l'exercice 2023

En 2023, le CONOM s'est réuni cinq fois dont une fois en session jointe CONOM-CACI (le 29 juin 2023); tous ses membres étaient présents à chaque réunion (taux de présence de 100 %).

Le Président du Conseil d'administration (en notant qu'un changement de présidence est intervenu par décision du Conseil d'administration du 24 mai 2023) ainsi que le Directeur général (qui quitte la réunion à chaque fois que sa situation personnelle est en jeu), et des représentants de la fonction ressources humaines de la Société et de Société Générale (qui fournissent notamment les informations nécessaires au comité, etc.), sont présents aux réunions du CONOM.

Les travaux ont porté sur les questions suivantes :

- éléments liés aux situations de mandats :
 - les mandats d'administrateurs (démission de Mme DESTRE-BOHN, démission de M. OUDÉA, nomination de Mme MATHER, renouvellement des mandats de Mme LEBOT, M. ALBERTSEN, Mme LACOSTE et M. OUDÉA (avant sa démission le 15 décembre 2023)/les propositions de nouveaux mandats,
 - la nomination de M. PALMIERI en tant que Président du Conseil d'administration en remplacement de Mme LEBOT (intervenue par décision du Conseil d'administration du 24 mai 2023),
 - la situation des mandats de Directeur général et de Directeur général délégué (échéance mars 2024),
 - l'évaluation du conflit d'intérêt lié à la prise éventuelle d'un mandat externe par M. DURAND ;

- autres éléments :
 - la revue de la lettre de réponse au HCGE,
 - la revue de l'évaluation annuelle 2022/le lancement de l'évaluation annuelle 2023,
 - l'examen de la rémunération des administrateurs indépendants.

En 2023, les activités du Comité des nominations ont été impactées par des événements exceptionnels liés au contexte d'acquisition de LeasePlan et au nouveau statut régulé de Compagnie Financière de Holding (CFH) adopté par ALD.

Par conséquent, le comité a procédé en outre à des suivis spécifiques :

- le processus de nomination des fonctions régulées et l'examen des profils envisagés pour les futures fonctions régulées ;
- le processus de sélection des postes-clés sur le nouveau périmètre ALD/LeasePlan ;
- le choix du nouveau Directeur financier, de l'organisation de la Direction financière et de la Direction du contrôle interne revues et adaptées aux enjeux de la nouvelle structure consolidée ALD-LeasePlan (séance conjointe CONOM-CACI du 29 juin) ;
- le projet de nouveaux Statuts et de nouveau Règlement Intérieur du conseil, mis à jour en cohérence avec le nouveau statut régulé.

3.4.5 Comité stratégique (COSTRAT)

3.4.5.1 Composition et réunions

Le COSTRAT est composé de cinq membres, dont un administrateur indépendant et est présidé par le Président du Conseil d'administration.

Le COSTRAT se compose des membres suivants : Pierre PALMIERI, Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant), Diony LEBOT, Delphine GARCIN-MEUNIER et Mark STEPHENS.

3.4.5.2 Attributions

Le COSTRAT assure le suivi des principales actions entreprises par la Direction générale de la Société afin d'atteindre les objectifs fixés dans tout plan stratégique et s'assure que sa mise en œuvre conduit à la croissance de la Société et à la génération d'un chiffre d'affaires sur le long terme.

Sous la responsabilité du Conseil d'administration, auquel il rend compte régulièrement, et sans préjudice des pouvoirs légalement dévolus aux organes d'administration et de direction de la Société, le Comité stratégique :

- est consulté en vue de la préparation et de toute recommandation au Conseil d'administration en ce qui concerne les plans stratégiques à long/moyen/court terme et s'assure que sa conception, sa structure, son calendrier et les ressources qui y sont allouées sont cohérents et favorisent la rentabilité ;
- évalue l'adéquation, l'efficacité et la pérennité des mesures mises en place par la Direction générale pour garantir la compétitivité de la Société ;

- évalue et examine les rapports de référence fournis par la Direction pour avoir une vision complète des tendances et du positionnement des marchés de la Société ;
- suit notamment les politiques de responsabilité sociale et d'entreprise mises en œuvre par la Société ;
- fait des recommandations au Conseil d'administration en ce qui concerne son budget annuel ainsi que tout audit important effectué par les autorités de réglementation ;
- tient le Conseil d'administration régulièrement informé des notations financières de la Société et des relations avec les investisseurs ;
- est consulté, préalablement à l'approbation du Conseil d'administration, pour tous projets d'investissement ou opérations portant sur des cessions et acquisitions susceptibles d'affecter de manière significative les résultats du Groupe de la Société, conformément à l'article 2.3e du Règlement intérieur du Conseil d'administration.

3.4.5.3 Activités réalisées durant l'exercice 2023

En 2023, les activités du Comité stratégique ont été impactées par des événements exceptionnels liés au contexte de l'acquisition et de l'intégration de LeasePlan ainsi qu'au nouveau statut régulé de Compagnie Financière de Holding (CFH) adopté par ALD. Les travaux du comité se sont principalement focalisés sur les préparatifs du Capital Market Day du 21 septembre 2023. Le COSTRAT n'a ainsi pu se réunir qu'une fois ; tous ses membres étaient présents (taux de présence de 100 %).

3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

Depuis l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que modifié régulièrement. Le tableau ci-dessous liste les recommandations du Code AFEP-MEDEF pour lesquelles la Société estime important d'apporter des éléments d'explication sur sa conformité.

Mise en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF

Au-delà de l'organisation de séminaires d'échanges stratégiques au cours desquels les administrateurs ont l'occasion d'approfondir leurs connaissances sur divers sujets notamment liés à la mobilité (véhicules connectés, *car sharing*, EV...), a été mis en place pour 2024 un programme de formation comprenant notamment un volet réglementaire, un volet RSE ainsi qu'un volet métier. Ce programme renforcera la maîtrise du Conseil de l'environnement régulé dans lequel Ayvens est amené à évoluer tout en améliorant sa compréhension des enjeux RSE centraux ainsi que leur appréhension des contraintes opérationnelles du métier.

Le Code AFEP-MEDEF suivi par la Société est disponible pour consultation à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>.

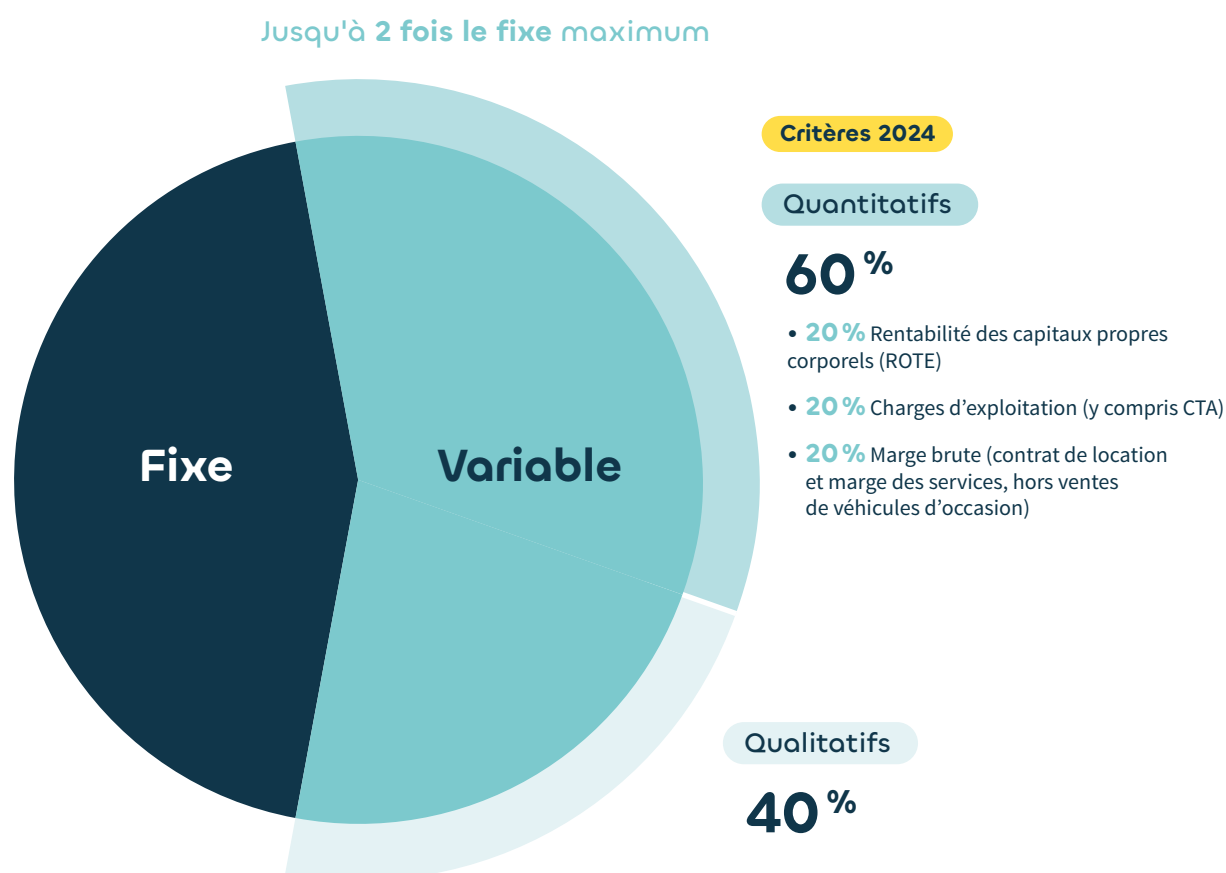
Recommandations par l'AFEP-MEDEF	Position de la Société et explication
Recommandations relatives à la composition du comité des nominations par une majorité d'administrateurs indépendants (article 18.1)	Le Comité des nominations n'est pas composé d'une majorité d'administrateurs indépendants. Toutefois, la moitié des membres du comité des nominations sont indépendants dont, en particulier, son président. La structure de l'actionariat (présence d'un actionnaire majoritaire) se reflète dans la composition de ce comité.
Recommandations relatives à la détention d'actions ALD par les administrateurs venant de Société Générale (article 21)	Cette recommandation ne s'applique qu'aux administrateurs indépendants d'ALD. L'absence d'obligation d'actionariat pour les administrateurs non indépendants d'ALD (qui sont généralement des employés de Société Générale) est due au fait que ces personnes exercent leur mandat non exécutif auprès d'ALD sans rémunération supplémentaire et sont déjà fortement exposées à l'évolution des actions de Société Générale par le biais de plans d'intéressement ou d'épargne salariale. Il n'a donc pas été jugé approprié de créer une contrainte supplémentaire pour ces personnes, qui sont de toute façon déjà fortement impliquées dans le succès de la Société.
Recommandations relatives à la présence d'un administrateur représentant les salariés au Comité des rémunérations (article 19.1) : « Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre. »	Société Générale, société mère, applique cette recommandation. En vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la Société est dispensée d'avoir des administrateurs représentant les salariés au conseil, dans la mesure où sa société mère, Société Générale, a de tels représentants au sein de son propre conseil.

3.6 Contrôle interne

Les systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe sont décrits plus en détails à la section 4.2.4 « Cadre de contrôle interne » et à la section 3.4.1 « Comité d'audit, de contrôle interne et des risques » du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.7 Rémunération et avantages

Structure de la rémunération



Structure de la rémunération

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale.

En conformité avec la directive (UE) 2019/878 du Parlement européen et du Conseil (la CRD V), le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un cinquième sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 60 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) – 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 20 % du montant global ;

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- d'un « malus » en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de profitabilité définie comme le Résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

La part différée est également soumise à une clause de « clawback » valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportement jugés inconsidérés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Rémunération 2024

TIM ALBERTSEN
Directeur général

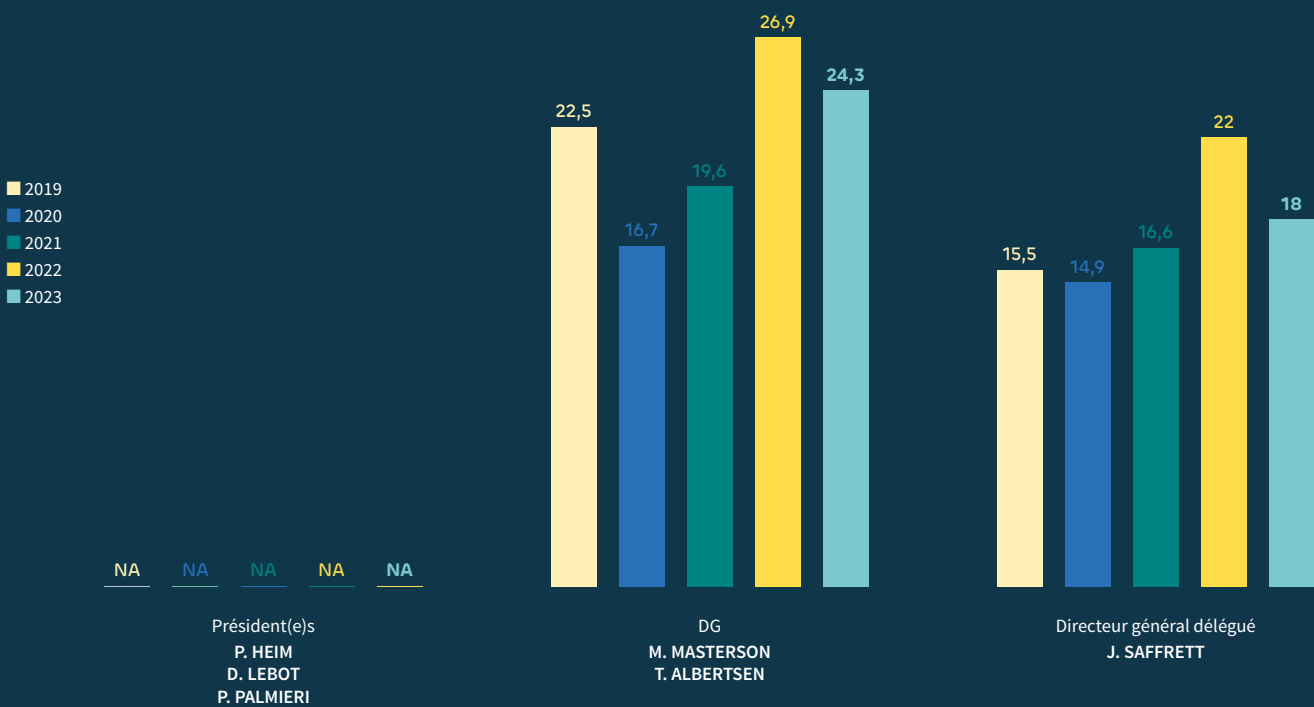


JOHN SAFFRETT
Directeur général délégué



■ Rémunération fixe
 ■ Rémunération variable fixe
 ■ Rémunération variable maximum
 ■ Rémunération variable exceptionnelle

Ratio d'équité - Rémunération moyenne



3.7.1 Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et administrateurs

Depuis l'admission des actions de l'entreprise sur Euronext Paris, l'entreprise observe les recommandations du Code AFEP-MEDEF (à l'exception des recommandations visées à la section 3.5 « Déclaration relative au gouvernement d'entreprise » du présent Document d'Enregistrement Universel).

Les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs à raison de leur mandat au sein d'ALD par l'entreprise ou toute entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce applicable en France. Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués étaient précédemment employés par Société Générale. Leurs contrats de travail avec Société Générale ont été suspendus après l'introduction en Bourse des actions de la Société sur Euronext Paris ou à compter de leur nomination si celle-ci est intervenue après.

Par ailleurs, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se conforme :

- à la directive (UE) 2019/878 du Parlement européen et du conseil du 20 mai 2019 modifiant la directive 2013/36/UE du Parlement européen et du conseil du 26 juin 2013 directive européenne (« CRD5 »), dont l'objectif est d'imposer aux établissements de crédit des politiques et pratiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques ;
- aux dispositions du *Code de commerce*.

Conformément aux dispositions du *Code de commerce*, aucune rémunération variable, annuelle ou exceptionnelle, ne sera versée aux dirigeants mandataires sociaux sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires (*say on pay*, *vote ex post*).

3.7.1.1 Principes de la politique de rémunération au titre de l'année 2023

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été approuvée par le Conseil d'administration le 23 mars 2023 et par l'Assemblée générale le 24 mai 2023 (*vote ex ante*).

La politique de rémunération est alignée avec les intérêts des différentes parties prenantes de la Société *via* des objectifs de performance quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie d'entreprise d'Avvens, qui sont utilisés pour déterminer la rémunération variable des dirigeants.

Elle est en ligne avec l'intérêt social de l'entreprise par l'utilisation d'indicateurs de performance qualitatifs (extra-financiers) notamment les objectifs relatifs aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), y compris les niveaux d'engagement du personnel du Groupe.

Elle appuie sa stratégie commerciale en intégrant pour les dirigeants des indicateurs de performance liés aux objectifs commerciaux, à la satisfaction client et au développement de partenariats stratégiques.

Enfin, elle contribue à la pérennité de l'entreprise en créant un lien direct entre la rémunération variable des dirigeants et les objectifs qui visent à mettre en œuvre la stratégie long terme du groupe ALD.

Ainsi, la politique de rémunération a défini des modalités de paiement différé sur une période de 5 ans de la part variable sous réserve de conditions de présence et de performance. Ceci a pour objectif de fidéliser les dirigeants sur le long terme et de tenir

compte des résultats de la Société sur une période de 5 ans suivant la clôture de l'exercice. *A minima*, 50 % de la rémunération variable est payée sous forme d'actions ou équivalent actions ALD permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts long terme des actionnaires.

Enfin, les mécanismes de *malus* et de *clawback* permettent de tenir compte de la gestion des risques et du respect de la conformité sur cette période de cinq ans.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration d'ALD, sur proposition du Comité des rémunérations. Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas aux discussions et délibérations du conseil et du Comité des rémunérations (COREM) concernant leur propre politique de rémunération. Enfin, les niveaux des rémunérations fixes et variables « cibles » tiennent compte des pratiques de marché sur base d'études effectuées par un cabinet indépendant.

Enfin, les dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'une évaluation annuelle indépendante par la Direction des risques et la Direction de la conformité de Société Générale. En cas d'évaluation négative, leurs conclusions seraient partagées avec le conseil pour prise en compte dans leurs délibérations.

Dans le cadre de l'opération de rachat de LeasePlan, un *benchmark* a été fait sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec le cabinet Korn Ferry en tenant compte de la nouvelle taille de l'entité post-acquisition. Suite à ce *benchmark* le Conseil d'administration a validé un ajustement des rémunérations cibles de Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT, présenté ci-dessous, sur la base d'une proposition du COREM. En effet, le COREM a constaté que les rémunérations cibles de Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT étaient inférieures aux pratiques du marché pour des postes équivalents dans des sociétés cotées de taille comparable. La nouvelle rémunération cible est applicable depuis l'opération de rachat effective de LeasePlan le 22 mai 2023.

Par ailleurs, afin de mieux s'aligner sur la pratique du marché des sociétés du Next 20, le COREM a décidé que la part qualitative de la rémunération variable serait désormais plafonnée à 130 % (au lieu de 110 % précédemment) en cas de surperformance.

Enfin, sous réserve de la réalisation effective de l'opération de rachat de LeasePlan, Avvens est devenue une entité régulée et par conséquent, le taux minimum de différés pour le Directeur général et le Directeur général délégué est porté à 60 % (contre 40 % précédemment).

Rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs indépendants a été arrêtée par le Conseil d'administration du 7 février 2018.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, elle comprend (i) une part fixe, réévaluée en 2023 à 36 milliers d'euros, qui est versée aux administrateurs indépendants et aux Présidents des comités spécialisés, pour rétribuer leur engagement sur le long terme et les responsabilités liées à leur mandat, et (ii) une part variable, rétribuant l'assiduité et la participation aux différentes réunions du conseil et des comités spécialisés (3 000 euros par réunion), dont le total est calculé sur la base de l'assiduité des administrateurs.

Les Présidents des comités spécialisés perçoivent 50 % de plus que les membres de comités, au titre de l'investissement supérieur qui est requis.

L'enveloppe annuelle des jetons de présence qui a été validée par l'Assemblée générale annuelle du 18 mai 2022 s'élève à 400 milliers d'euros.

Rémunération du Président

Successivement, Diony LEBOT puis Pierre PALMIERI n'ont perçu aucune rémunération au titre de leur fonction de Présidence du Conseil d'administration, et ont été directement rétribués par Société Générale au titre de leur mandat de Direction générale déléguée de Société Générale.

Rémunération des Directeurs généraux

En 2023, la rémunération perçue par le Directeur général et le Directeur général délégué est composée des trois éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, en tenant compte des pratiques du marché ;
- la rémunération variable annuelle, dépendant de la performance de l'année et de la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite d'ALD ;
- la rémunération variable exceptionnelle, qui est conditionnée à l'atteinte d'objectifs liés à l'intégration de LeasePlan et des synergies associées (période de référence concernant 2023 et 2024, attribution définitive à déterminer *ex post* en 2025).

Rémunération fixe

Au terme de l'exercice 2023, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants :

- Tim ALBERTSEN, Directeur général : 800 000 euros ;
- John SAFFRETT, Directeur général délégué : 600 000 euros.

Conformément à la gouvernance en place en matière de rémunération, ces évolutions ont été décidées par le Conseil d'administration sur la base d'une proposition du COREM, lequel s'est basé sur des études de rémunération réalisées avec Korn Ferry, afin de tenir compte des pratiques sur un marché avec des entreprises de taille comparable.

Ces montants de rémunération fixes sont applicables depuis la date de clôture de l'opération de rachat de LeasePlan et ont été approuvés par l'Assemblée générale du 24 mai 2023.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 23 mars 2023, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2023, qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 24 mai 2023. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs extra-financiers.

Le tableau ci-dessous présente les montants cibles et maximums de la rémunération variable. En cas de surperformance, la rémunération variable maximum est plafonnée à 130 % de la rémunération variable cible.

Les cibles de variables annuels applicables *prorata-temporis* avant le *closing* restent inchangées par rapport à 2022. Les montants sont les suivants :

(en euros)	Rém. variable cible 2023	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2023	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Tim ALBERTSEN	450 000	270 000	180 000	585 000	351 000	234 000
John SAFFRETT	400 000	240 000	160 000	520 000	312 000	208 000

Les cibles de variables annuels applicables *prorata-temporis* post-*closing* sont les suivantes :

(en euros)	Rém. variable cible 2023	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2023	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Tim ALBERTSEN	920 000	552 000	368 000	1 196 000	717 600	478 400
John SAFFRETT	600 000	360 000	240 000	780 000	468 000	312 000

Part quantitative

Sur la période allant du 1^{er} janvier jusqu'à la réalisation du *closing*, la part quantitative (60 %) serait mesurée pour 2023 sur le périmètre d'ex-ALD sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance de la flotte – Pondération : 10 % ;
- la croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) – Pondération : 10 % ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion – Pondération : 10 % ;
- le bénéfice net par action (BNPA) – Pondération : 30 %.

À compter de la réalisation du *closing* de l'opération de rachat de LeasePlan, la part quantitative (60 %) serait mesurée sur le nouveau périmètre consolidé d'Ayvens (ex-ALD et LeasePlan) sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance de la flotte financée – Pondération : 30 % ;
- les niveaux des frais généraux – Pondération : 10 % ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion – Pondération : 10 % ;
- le bénéfice net par action (BNPA) – Pondération : 10 %.

Les indicateurs et pondérations retenus sont modifiés pour la période post transaction pour tenir compte des enjeux prioritaires de la nouvelle structure, notamment la croissance commerciale et le contrôle des coûts.

Les montants cibles de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le COREM et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les indicateurs/cibles ont été fixés pour la période pré-*closing* hors éléments exceptionnels liés au projet de rachat de LeasePlan.

Compte tenu du caractère exceptionnel de l'année 2023 avec l'acquisition de LeasePlan attendue en cours d'exercice, le Conseil d'administration a décidé d'évaluer séparément les périodes avant *closing* et post-*closing*.

À titre exceptionnel, le conseil a établi les cibles de ces critères quantitatifs sur le périmètre ex ALD seul pour la première partie de l'exercice 2023 avant *closing* et a établi, après l'opération de rachat de LeasePlan, des nouveaux montants cibles pour les critères quantitatifs retenus, en tenant compte du périmètre combiné d'Ayvens (ex-ALD et LeasePlan) et en s'appuyant sur des données financières disponibles uniquement post-*closing*.

Le Conseil d'administration a constaté le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs au *closing* (pour la période allant du 1^{er} janvier au *closing*) et après la clôture de l'exercice sur la base des résultats publiés. Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du COREM, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

En 2023, le taux de réalisation au titre de la part quantitative pour la période précédant le closing s'élève à 67,68 % (soit un taux de réalisation de 112,8 % sur une base 100), tel qu'indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Croissance de la flotte	10 %	9,88 %
Croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location	10 %	13,00 %
Coefficient d'exploitation hors vente de véhicules d'occasion :	10 %	13,00 %
Bénéfice net par action	30 %	31,80 %
TOTAL	60 %	67,68 %

En 2023, le taux de réalisation au titre de la part quantitative pour la période suivant le closing s'élève à 39 % (soit un taux de réalisation de 65 % sur une base 100), tel qu'indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Croissance de la flotte financée	30 %	39 %
Frais généraux	10 %	0 %
Coefficient d'exploitation hors vente de véhicules d'occasion	10 %	0 %
Bénéfice net par action	10 %	0 %
TOTAL	60 %	39 %

Part qualitative (extra-financière)

La part qualitative extra-financière (40 %) s'articule autour d'objectifs fixés chaque année à l'avance par le Conseil d'administration pour l'exercice à venir. À ce titre, des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente. Les critères précisant la façon dont l'atteinte de chaque objectif qualitatif serait mesurée ont été établis par le COREM et validés par le Conseil d'administration. Ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs sont définis pour l'exercice 2023 dans son intégralité et sont liés à la mise en œuvre de la stratégie d'Ayvens à long terme.

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, il est proposé pour 2023 que les objectifs collectifs soient dédiés aux critères en lien avec la stratégie RSE et conformément à la trajectoire définie dans le Chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel 2022 :

- le déploiement du programme de développement des véhicules électriques et hybrides dans les principaux pays et leur proportion au sein de la flotte ;
- les objectifs de réduction des émissions de CO₂ relatives à l'indicateur d'émissions de CO₂ internes regroupant les scopes 1,2 et la part du scope 3 intégrée à cet indicateur (cf. section 5.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022) ;
- la satisfaction client mesurée au travers d'enquêtes (*Net Promoter Score*) ;
- les objectifs destinés à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mesurés à travers le respect de nos engagements en matière de féminisation des instances dirigeantes ;
- la prise en compte du taux d'engagement des collaborateurs mesuré à travers le baromètre employeur ;
- le positionnement des principales notations extra-financières.

Les objectifs en lien avec la stratégie RSE pèsent par conséquent 20 % dans le calcul de la rémunération variable annuelle.

Voici quelques objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux :

- la définition et mise en œuvre de la gouvernance, des organisations et plans stratégiques spécifiques à leurs périmètres de supervision ;
- la définition et la mise en œuvre de la politique de *sourcing* et les partenariats stratégiques ;

- la gestion de la relation avec les investisseurs ;
- la qualité de gestion des risques et de la conformité.

Les objectifs individuels spécifiques au périmètre de supervision de chaque dirigeant représentent 20 % dans le calcul de la rémunération variable annuelle.

Ces objectifs ont été évalués par le Conseil d'administration après la clôture de l'exercice sur la base des critères prédéfinis sur recommandation du COREM.

D'après l'évaluation de la part qualitative au titre de l'exercice 2023, le taux de réalisation s'élève à 40 % (soit un taux de réalisation de 100 % sur base 100) pour Tim ALBERTSEN, et 40 % (soit un taux de réalisation de 100 % sur base 100) pour John SAFFRETT.

Montants des rémunérations variables pour 2023

Sur la base des montants cibles de la rémunération variable pour 2023 (*prorata temporis* pour les périodes précédant et suivant le *closing*) et tenant compte des évaluations quantitatives et qualitatives de la performance détaillées ci-dessus, les propositions de rémunération variable annuelle totale pour 2023 sont les suivantes :

- Tim ALBERTSEN : 632 563 euros ;
- John SAFFRETT : 457 166 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra le 14 mai 2024. Aucun versement ne sera réalisé par anticipation.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD5, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans l'entreprise et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un cinquième sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 60 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) – 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 20 % du montant global ⁽¹⁾.

(1) Dans les principes de la politique de rémunération 2023 décrits dans l'URD 2022, il était indiqué 30% au lieu de 20%. Depuis l'acquisition de LeasePlan, ALD est une entité régulée et, à ce titre, la part minimale de la rémunération variable différée du Directeur général et du Directeur général délégué est de 60 % (contre 40 % précédemment). En conséquence, le montant de la part variable immédiatement octroyée en numéraire ne peut dépasser 20 % du montant total (contre 30 % précédemment).

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- d'un *malus* en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de rentabilité définie comme le Résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

La part différée est également soumise à une clause de *clawback* valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportement jugés inconsiderés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

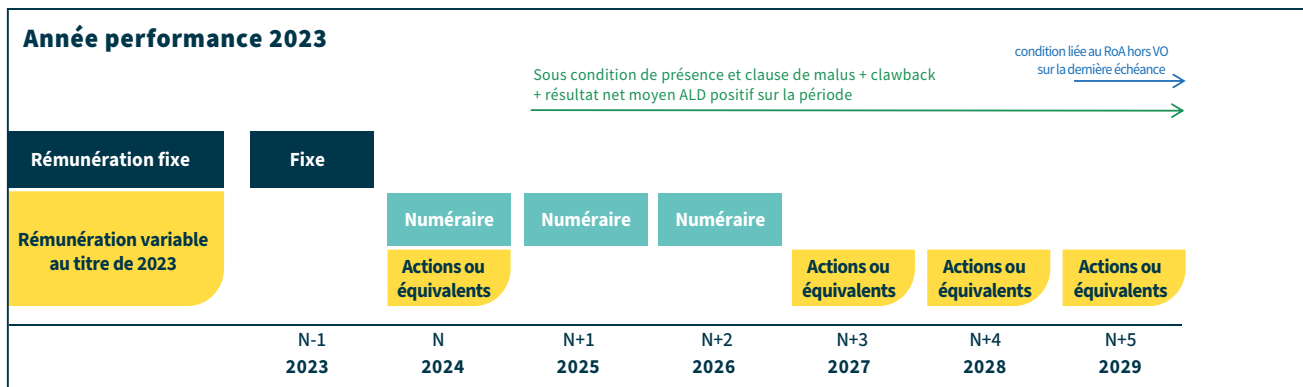
Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les Actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA *Return on Average Earning Assets excluding used cars sales*). La totalité de la somme serait versée seulement si le rendement sur les Actifs productifs moyens est supérieur (d'après une moyenne arithmétique) à 2,3 % pendant la période d'acquisition. S'il est inférieur à 1,8 %, aucun versement n'est effectué. S'il est compris entre 1,8 % et 2,3 %, le COREM proposera au Conseil d'administration un pourcentage d'acquisition.

Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du COREM, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

À titre exceptionnel, le Conseil d'administration garde la faculté de revoir cette condition de performance au cours de l'exercice en tenant compte des données financières qui seront disponibles uniquement post-closing.

En outre, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués ne peuvent pas couvrir leurs actions/équivalents actions durant les périodes d'acquisition ou de rétention.

Rémunération variable totale – Chronologie des paiements ou livraisons d'actions



Rémunération variable exceptionnelle

Compte tenu de la législation imposant un vote *ex ante* portant sur l'ensemble des dispositions de la politique de rémunération, le Conseil d'administration a souhaité se réserver la possibilité de verser, le cas échéant, une rémunération variable complémentaire en cas de circonstances très particulières, par exemple en raison de leur importance pour la Société ou de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent.

En l'occurrence, dans le cadre de l'opération de rachat de LeasePlan et sur recommandation du COREM d'ALD, un plan de rémunération exceptionnelle a été mis en place avec pour objectifs :

- de sécuriser les populations clés ALD pour l'opération et le fonds de commerce ;
- d'inciter à la réussite de l'opération (réalisation du *closing* puis phase d'intégration) ;
- de permettre la continuité de l'activité durant la période de transition.

Cette rémunération est motivée et fixée dans le respect des principes généraux du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

En tout état de cause, conformément à la réglementation CRD5 en vigueur, les montants de cette prime ont été fixés en veillant à ce que la composante variable (soit la rémunération variable annuelle incluant la rémunération variable exceptionnelle) ne dépasse pas deux fois la rémunération fixe annuelle. Ces montants ont été établis en tenant compte du niveau de contribution attendu de chaque bénéficiaire sur cette opération et au regard de *benchmarks* externes.

Compte tenu du calendrier prévu de l'opération, cette rémunération variable exceptionnelle sera rattachée à plusieurs exercices et l'attribution se ferait en deux fois, pour moitié après le *closing* de l'opération et pour moitié après la principale phase d'intégration.

Ils ont été définis de la manière suivante :

- Tim ALBERTSEN : 150 % du salaire fixe 2022, soit 825 000 euros (dont 412 500 euros maximum relatif aux exercices 2023 et 2024) ;
- John SAFFRETT : 150 % du salaire fixe 2022, soit 675 000 euros (dont 337 500 euros maximum relatif aux exercices 2023 et 2024).

L'attribution de cette prime a été définie sous conditions :

- de présence dans l'entreprise au moment de l'attribution ;
- de performance avec une attribution en deux fois :
 - une attribution intermédiaire à hauteur de 50 % du montant total au succès de la réalisation effective de l'opération de rachat de LeasePlan (dit « *closing* »),
 - le solde, au succès de la phase principale d'intégration et la réalisation des synergies attendues.

La première tranche a été attribuée suite au succès de l'opération de rachat de LeasePlan et l'attribution a été validée *ex post* par l'Assemblée générale annuelle du 24 mai 2023.

Les principales étapes liées à cette opération de rachat ont été les suivantes :

- la levée des principales conditions réglementaires, à savoir les autorisations des autorités de régulation compétentes (ACPR, BCE, DNB) et la dispense par l'AMF du lancement d'une offre publique d'achat ;
- la levée de toutes les conditions suspensives de concurrence à l'Acquisition, y compris l'autorisation délivrée par la Commission européenne et plusieurs autres autorisations de concurrence délivrées par les autorités étrangères compétentes au Royaume-Uni, au Brésil, au Mexique et en Turquie ;
- l'augmentation de capital réalisée en décembre 2022, qui s'est élevée à 1,2 milliard d'euros, sécurisant ainsi la composante numéraire du prix d'achat ;
- la réalisation effective du *closing* (et, par conséquent, la réalisation des étapes ci-dessus) avant l'Assemblée générale annuelle du 24 mai 2023.

La deuxième échéance de la prime exceptionnelle étant relative à la période d'intégration, qui est à cheval sur les exercices 2023 et 2024, elle sera présentée dans les rapports *ex ante* respectifs. La deuxième échéance sera donc validée à l'issue de l'*ex-post* 2024, en 2025. Le Conseil d'administration a fixé les conditions de performance liées à la deuxième échéance de cette prime exceptionnelle, en particulier les étapes clés du programme d'intégration à réaliser pendant la période principale de l'intégration ainsi que les synergies attendues. (voir section 3.7.1.2).

Par ailleurs, le Conseil d'administration gardera la faculté de décider, sur proposition du COREM, de payer tout ou partie de cette prime exceptionnelle en fonction de la contribution individuelle de chaque dirigeant mandataire social dans l'atteinte de ces conditions de performance.

Le Conseil d'administration a fixé les délais maximaux pour l'atteinte de chaque condition de performance. En cas de retard d'exécution du fait d'éléments exceptionnels ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités, le Conseil d'administration gardera la faculté de décider, sur proposition du COREM, de l'extension de la période maximale pour l'atteinte des conditions de performance.

Elle respecte les modalités de paiement de la part variable annuelle et est soumise aux mêmes conditions de différés et d'acquisition.

Aucune rémunération variable exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires pour l'exercice concerné (*say on pay*, vote *ex post*).

Autres avantages

Chaque dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'un contrat de prévoyance dont les garanties de couverture santé et d'assurance décès-invalidité sont alignées sur celles du personnel.

La politique de rémunération prévoit, le cas échéant, la prise en charge de certains coûts lorsque la prise ou l'exercice des fonctions nécessite un déplacement géographique du Directeur général et du Directeur général délégué et de leurs familles. Peuvent être pris en charge notamment les frais de logement, les frais de déménagement ainsi que les frais de scolarité des enfants justifiés par la nécessité d'inscription dans une école de la nationalité/langue concernée. À ce titre, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

Ratio d'équité et évolution rémunérations versus performances

Les tableaux ci-après indiquent les ratios entre la rémunération totale due au titre de l'exercice pour le directeur général et le directeur général délégué d'une part et la rémunération moyenne et médiane des autres salariés d'ALD SA (*holding*) puis du groupe Ayvens en France (ALD SA et ALD France (Temsys) et LeasePlan France), correspondant au périmètre élargi, qui représente l'intégralité (100 %) des effectifs du groupe Ayvens en France), y compris les salariés de Société Générale travaillant au sein de ces deux sociétés dans le cadre de contrats de détachement.

Ces informations sont présentées pour les cinq derniers exercices et la méthodologie et les tableaux utilisés sont ceux de la publication de février 2021 des lignes directrices de l'AFEP sur les ratios de rémunération.

L'information concernant la rémunération du Directeur général et du Directeur général délégué porte sur la fonction du dirigeant et non pas sur la personne.

Il est rappelé que le Président ne perçoit aucune rémunération pour son mandat de Président du Conseil d'administration d'ALD, étant rétribué par Société Générale au titre de ses fonctions au sein de celle-ci.

Pour l'exercice 2023, le dénominateur a été calculé sur la base d'une estimation, les données définitives n'étant pas disponibles dans les temps impartis.

Au sein du périmètre élargi, la rémunération des salariés LeasePlan, ayant été intégrés uniquement à partir de mai 2023 a été annualisée.

Les éléments de rémunération et avantages du Directeur général et du Directeur général délégué pris en compte pour le calcul des ratios sont exhaustifs et correspondent aux montants figurants dans les tableaux 2 standardisés du Code AFEP-MEDEF.

Les rémunérations sont prises en compte sur une base brute (hors cotisations patronales).

Tableaux des ratios sous I. 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

	Mike MASTERSON jusqu'au 27/03/20 Tim ALBERTSEN depuis le 27/03/20				Tim ALBERTSEN
	Mike MASTERSON	Mike MASTERSON	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Évolution (en %) de la rémunération du DG	11 %	- 28 %	30 %	48 %	- 9 %
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	0 %	0 %	10 %	11 %	- 8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	12,2	8,8	10,3	13,7	13,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	12 %	- 28 %	17 %	33 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	15,0	10,9	13,1	18,3	17,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	9 %	- 28 %	21 %	39 %	- 7 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	- 2 %	10 %	7 %	1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	22,5	16,7	19,6	26,9	24,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	11 %	- 26 %	17 %	37 %	- 10 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	28,2	21,1	25,0	34,9	30,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	11 %	- 25 %	18 %	40 %	- 14 %
Performance de la Société					
Critère financier – BNPG	564,2	509,8	873,0	1215,5	816,2
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	2 %	- 10 %	71 %	39 %	- 33 %

Tim ALBERTSEN ayant été nommé en remplacement de Mike MASTERSON en mars 2020, le ratio pour l'exercice 2020 tient compte également des rémunérations de ce dernier pour la période du 1^{er} janvier au 27 mars 2020.

	John SAFFRETT depuis le 01/04/19				John SAFFRETT
	John SAFFRETT	John SAFFRETT	John SAFFRETT	John SAFFRETT	John SAFFRETT
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Évolution (en %) de la rémunération du DG	N/A	- 6 %	23 %	43 %	- 17 %
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	0 %	0 %	10 %	11 %	- 8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	8,4	7,8	8,7	11,2	10,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 7 %	12 %	28 %	- 10 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	10,3	9,7	11,1	15,0	12,6
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 6 %	15 %	35 %	- 16 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	- 2 %	10 %	7 %	1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	15,5	14,9	16,6	22,0	18,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 4 %	12 %	33 %	- 18 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	19,4	18,9	21,2	28,6	22,2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 3 %	12 %	35 %	- 22 %

John SAFFRETT a été nommé en tant que troisième DGD le 1^{er} avril 2019. Ne s'agissant pas d'un remplacement, sa rémunération a été annualisée pour le calcul du ratio d'équité pour l'exercice 2019.

Constatation des conditions de performance applicables aux rémunérations différées

Le Conseil d'administration a constaté l'atteinte des conditions de performance applicables aux échéances de rémunération différée à payer en 2024.

Par ailleurs, à l'égard des évaluations de performance effectuées par le Conseil d'administration ainsi que les évaluations indépendantes effectuées par la Direction des risques et la Direction de la conformité de Société Générale, il n'y a pas eu lieu de faire utilisation des clauses de *malus* ou de restitution (*clawback*).

Constatation de la condition de performance pour l'acquisition des droits à retraite

Le détail des régimes de retraite applicables aux Directeurs généraux figure au paragraphe 3.7.2.

Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies mis en place pour les membres du Comité de direction de Société Générale.

Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite ouvert au nom du salarié éligible, sur la part de sa rémunération fixe excédant 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale. Le taux de l'entreprise a été fixé à 8 %.

Conformément à la loi applicable, les cotisations annuelles les concernant au titre d'une année ne seront versées dans leur totalité que si au moins 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies.

Cette condition de performance étant remplie, les droits à retraite supplémentaire au titre de 2023 sont acquis pour MM. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT.

3.7.1.2 Principes de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2024

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été approuvée par le Conseil d'administration le 21 mars 2024 et sera soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 14 mai 2024 (vote *ex ante*).

La politique de rémunération est alignée avec les intérêts des différentes parties prenantes de la Société *via* des objectifs de performance quantitatifs et qualitatifs liés à la stratégie d'entreprise d'Ayvens, qui sont utilisés pour déterminer la rémunération variable des dirigeants.

Elle est en ligne avec l'intérêt social de l'entreprise au travers d'indicateurs qualitatifs de performance, en particulier des objectifs relatifs aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), y compris les niveaux d'engagement du personnel du Groupe.

Elle appuie sa stratégie commerciale en intégrant pour les dirigeants des indicateurs de performance liés aux objectifs commerciaux, à la satisfaction client et au développement de partenariats stratégiques.

Enfin, elle contribue à la pérennité de l'entreprise en créant un lien direct entre la rémunération variable des dirigeants et les objectifs qui visent à mettre en œuvre la stratégie long terme d'Ayvens.

Ainsi, la politique de rémunération a défini des modalités de paiement différé sur une période de 5 ans de la part variable sous réserve de conditions de présence et de performance. Ceci a pour objectif de fidéliser les dirigeants sur le long terme et de tenir compte des résultats de la Société sur une période de 5 ans suivant la clôture de l'exercice. *A minima*, 50 % de la rémunération variable est payée sous forme d'actions ou équivalent actions ALD permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts long terme des actionnaires.

Enfin, les mécanismes de *malus* et de *clawback* permettent de tenir compte de la gestion des risques et du respect de la conformité sur cette période de cinq ans.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du COREM. Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas aux discussions et délibérations du conseil et du COREM concernant leur propre politique de rémunération. Enfin, les niveaux des rémunérations fixes et variables « cibles » tiennent compte des pratiques de marché sur base d'études effectuées par un cabinet indépendant.

Enfin, les dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'une évaluation annuelle indépendante par la Direction des risques et la Direction de la conformité de Société Générale. En cas d'évaluation négative, leurs conclusions seraient partagées avec le conseil pour prise en compte dans leurs délibérations.

Les niveaux de rémunération fixe et variable annuel proposés pour 2024 indiqués ci-dessous sont inchangés par rapport à 2023 (post-closing).

Le Conseil d'administration du 21 mars 2024, sur recommandation du COREM, a validé de nouveaux indicateurs clés de performance et des pondérations pour le calcul de la rémunération variable 2024, présentés ci-dessous, afin de mieux s'aligner avec le nouveau plan stratégique d'Ayvens.

Rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs indépendants a été arrêtée par le Conseil d'administration du 7 février 2018.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, elle comprend (i) une part fixe, réévaluée en 2023 à 36 milliers d'euros, qui est versée aux administrateurs indépendants et aux présidents des comités spécialisés, pour rétribuer leur engagement sur le long terme et les responsabilités liées à leur mandat, et (ii) une part variable, rétribuant l'assiduité et la participation aux différentes réunions du Conseil et des comités spécialisés (2 000 euros par réunion montant augmenté à 3 000 euros par réunion pour le président), dont le total est calculé sur la base de l'assiduité des administrateurs.

Les Présidents des comités spécialisés perçoivent 50 % de plus que les membres de comités, au titre de l'investissement supérieur qui est requis.

L'enveloppe annuelle des jetons de présence reste inchangée depuis 2023 et a été validée par l'Assemblée générale annuelle du 18 mai 2022 s'élevant à 400 milliers d'euros.

Rémunération du Président

Pierre PALMIERI ne perçoit aucune rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, mais est directement rétribué par Société Générale au titre de son mandat de Directeur général délégué de Société Générale.

Rémunération des Directeurs généraux

En 2024, la rémunération perçue par le Directeur général et le Directeur général délégué est composée des trois éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, en tenant compte des pratiques du marché ;
- la rémunération variable annuelle, dépendant de la performance de l'année et de la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite d'Ayvens ;
- la rémunération variable exceptionnelle, qui est conditionnée à l'atteinte d'objectifs liés à l'intégration de LeasePlan et des synergies associées (période de référence concernant 2023 et 2024, attribution définitive à déterminer *ex post* en 2025).

Rémunération fixe

Les propositions de rémunération fixe annuelle pour 2024 sont inchangées par rapport à celles applicables à fin 2023 (post-closing) :

- Tim ALBERTSEN, Directeur général : 800 000 euros ;
- John SAFFRETT, Directeur général délégué : 600 000 euros.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 21 mars 2024, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2024, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 14 mai 2024. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs extra-financiers.

(en euros)	Rém. variable cible 2024	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2024	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Tim ALBERTSEN	920 000	552 000	368 000	1 196 000	717 600	478 400
John SAFFRETT	600 000	360 000	240 000	780 000	468 000	312 000

Part quantitative

La part quantitative (60 %) pour 2024 est évaluée sur la base des quatre indicateurs suivants :

- rentabilité des capitaux propres corporels (ROTE)⁽¹⁾ – pondération : 20 % ;
- charges d'exploitation – pondération : 20 % ;
- marge brute contrat de location et marge des services, hors ventes de véhicules d'occasion – pondération : 20 %.

Les indicateurs et pondérations ont été modifiés pour 2024 afin de prendre en compte les priorités stratégiques d'Ayvens, notamment la rentabilité des capitaux employés, l'optimisation des marges et la maîtrise des coûts.

Les montants cibles de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le COREM et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les indicateurs/cibles ont été fixés en incluant tous les éléments exceptionnels liés à l'opération de rachat et à l'intégration de LeasePlan.

Le Conseil d'administration constatera le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs après la clôture de l'exercice sur la base des résultats publiés. Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du COREM, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

Part qualitative (extra-financière)

La part qualitative extra-financière (40 %) s'articule autour d'objectifs fixés chaque année à l'avance par le Conseil d'administration pour l'exercice à venir. À ce titre, des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente. Les critères précisant la façon dont l'atteinte de chaque objectif qualitatif sera mesurée ont été établis par le COREM et validés par le Conseil d'administration. Ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs sont définis pour l'exercice 2024 dans son intégralité et sont liés à la mise en œuvre de la stratégie d'Ayvens à long terme.

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, il est proposé pour 2024 que les objectifs collectifs soient dédiés aux critères en lien avec la stratégie ESG et conformément à la trajectoire définie dans le Chapitre 5 de ce Document d'Enregistrement Universel :

- des objectifs de réduction des émissions de CO₂ de la flotte roulante ;
- la satisfaction client mesurée au travers d'enquêtes (Net Promoter Score) ;

Le tableau ci-dessous présente les montants cibles et maximums de la rémunération variable au titre de la performance en 2024, inchangés par rapport à ceux applicables à fin 2023 (post-closing). En cas de surperformance, la rémunération variable maximum est plafonnée à 130 % de la rémunération variable cible.

- des objectifs liés à la stratégie Employeur Responsable d'Ayvens incluant les résultats du taux d'engagement des collaborateurs, mesuré *via* notre baromètre employeur et les progrès réalisés sur les objectifs d'égalité homme/femme concernant la part de représentation des femmes dans les instances dirigeantes ;
- le positionnement des principales notations extra-financières.
- les progrès réalisés par rapport aux objectifs de qualité des données conformément aux exigences de gouvernance de la BCE.

Les objectifs en lien avec la stratégie ESG pèsent par conséquent 20 % dans le calcul de la rémunération variable annuelle.

Voici quelques objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux :

- la définition et mise en œuvre de la gouvernance, des organisations et plans stratégiques spécifiques à leurs périmètres de supervision (incluant pour 2024 les éléments suivants : stratégie BEV, gestion de la marge, stratégie de remarketing, modèle opérationnel digital et objectifs de réduction des coûts, modèle opérationnel d'approvisionnement, stratégie d'innovation) ;
- déploiement de la nouvelle marque Ayvens dans l'ensemble du groupe ;
- assurer un cadre de gestion des risques efficace en ligne avec les nouvelles exigences réglementaires d'Ayvens.

Les objectifs individuels spécifiques au périmètre de supervision chaque dirigeant représentent 20 % dans le calcul de la rémunération variable annuelle.

Ces objectifs seront évalués par le Conseil d'administration après la clôture de l'exercice sur la base des critères prédéfinis sur recommandation du COREM.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD5, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un cinquième sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 60 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) – 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 20 % du montant global.

(1) Voir définition en section 2.1.3.5 "Définitions et méthodologie, indicateurs alternatifs de performance" de ce Document d'Enregistrement Universel

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- d'un *malus* en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de profitabilité définie comme le Résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

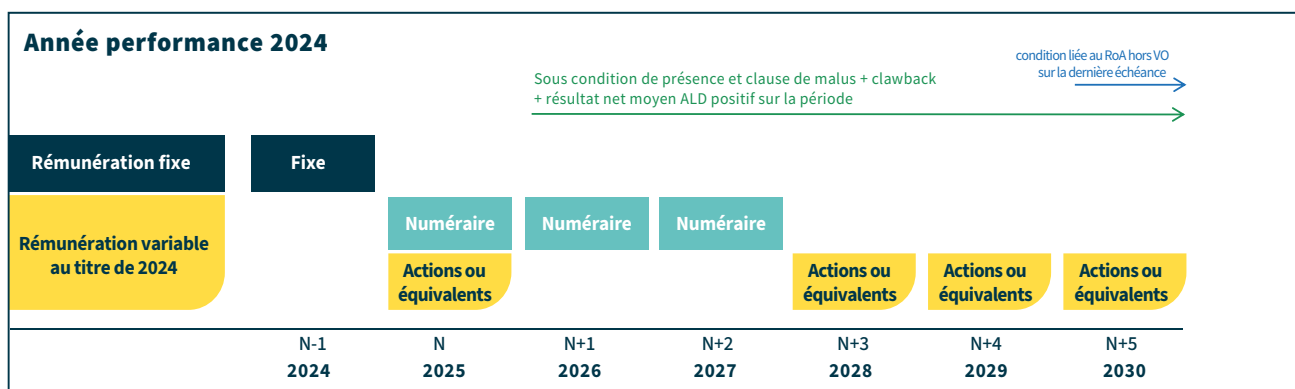
La part différée est également soumise à une clause de *clawback* valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportement jugés inconsidérés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les Actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA *Return on Average Earning Assets excluding used cars sales*). La totalité de la somme serait versée seulement si le rendement sur les Actifs productifs moyens est supérieur (d'après une moyenne arithmétique) à 2,3 % pendant la période d'acquisition. S'il est inférieur à 1,8 %, aucun versement n'est effectué. S'il est compris entre 1,8 % et 2,3 %, le COREM proposera au Conseil d'administration un pourcentage d'acquisition.

Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du COREM, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

En outre, le Directeur général et le Directeur général délégué ne peuvent pas couvrir leurs actions/équivalent actions durant les périodes d'acquisition ou de rétention.

Rémunération variable totale – Chronologie des paiements ou livraisons d'actions



Rémunération variable exceptionnelle

Compte tenu de la législation imposant un vote *ex ante* portant sur l'ensemble des dispositions de la politique de rémunération, le Conseil d'administration a souhaité se réserver la possibilité de verser, le cas échéant, une rémunération variable complémentaire en cas de circonstances très particulières, par exemple en raison de leur importance pour la Société ou de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent.

En l'occurrence, dans le cadre de l'opération de rachat de LeasePlan et sur recommandation du COREM d'ALD, un plan de rémunération exceptionnelle a été mis en place avec pour objectifs :

- de sécuriser les populations clés pour l'opération et le fonds de commerce ;
- d'inciter à la réussite de l'opération (réalisation du *closing* puis phase d'intégration) ;
- de permettre la continuité de l'activité durant la période de transition.

Cette rémunération est fixée dans le respect des principes généraux du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

En tout état de cause, conformément à la réglementation CRD5 en vigueur, les montants de cette prime ont été fixés en veillant à ce que la composante variable (soit la rémunération variable annuelle incluant la rémunération variable exceptionnelle) ne dépasse pas deux fois la rémunération fixe annuelle. Ces montants ont été établis en tenant compte du niveau de contribution attendu de chaque bénéficiaire sur cette opération et au regard de benchmarks externes.

Compte tenu du calendrier prévu de l'opération, cette rémunération variable exceptionnelle sera rattachée à plusieurs exercices et l'attribution se ferait en deux fois, pour moitié après le *closing* de l'opération et pour moitié après la principale phase d'intégration.

Ils ont été définis de la manière suivante :

- Tim ALBERTSEN : 150 % du salaire fixe 2022, soit 825 000 euros (dont 412 500 euros maximum relatif aux exercices 2023 et 2024) ;
- John SAFFRETT : 150 % du salaire fixe 2022, soit 675 000 euros (dont 337 500 euros maximum relatif aux exercices 2023 et 2024).

L'attribution de cette prime a été définie sous conditions :

- de présence dans l'entreprise au moment de l'attribution ;
- de performance avec une attribution en deux fois :
 - une attribution intermédiaire à hauteur de 50 % du montant total au succès de la réalisation effective de l'opération de rachat de LeasePlan (dit « *closing* »),
 - le solde, au succès de la phase principale d'intégration et la réalisation des synergies attendues.

La première tranche de la rémunération variable exceptionnelle a déjà été attribuée suite au succès de l'opération de rachat de LeasePlan et a été approuvée *ex post* par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2023.

La deuxième échéance de la prime exceptionnelle étant relative à la période d'intégration, qui est à cheval sur les exercices 2023 et 2024, elle sera présentée dans les rapports *ex ante* respectifs. La deuxième échéance sera donc validée à l'issue de l'*ex post* 2024, en 2025. Le Conseil d'administration a fixé les conditions de performance liées à la deuxième échéance de cette prime exceptionnelle, en particulier les étapes clés du programme d'intégration à réaliser pendant la période principale de l'intégration ainsi que les synergies attendues.

Ce succès sera apprécié sur la base de critères tels que la mise en œuvre des synergies post-*closing*, présentées dans le cadre du plan stratégique « PowerUP 2026 », l'intégration post-*closing* de plusieurs pays, la définition de la nouvelle architecture digitale et la nomination des dirigeants de NewCo et de leurs N-1.

Par ailleurs, le Conseil d'administration gardera la faculté de décider, sur proposition du COREM, de payer tout ou partie de cette prime exceptionnelle en fonction de la contribution individuelle de chaque dirigeant mandataire social dans l'atteinte de ces conditions de performance.

Le Conseil d'administration a fixé les délais maximaux pour l'atteinte de chaque condition de performance. En cas de retard d'exécution du fait d'éléments exceptionnels ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités, le Conseil d'administration gardera la faculté de décider, sur proposition du COREM, de l'extension de la période maximale pour l'atteinte des conditions de performance.

Elle respecte les modalités de paiement de la part variable annuelle et est soumise aux mêmes conditions de différés et d'acquisition.

Aucune rémunération variable exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires pour l'exercice concerné (*say on pay*, *vote ex post*).

Autres avantages

Chaque dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'un contrat de prévoyance dont les garanties de couverture santé et d'assurance décès-invalidité sont alignées sur celles du personnel.

La politique de rémunération prévoit, le cas échéant, la prise en charge de certains coûts lorsque la prise ou l'exercice des fonctions nécessite un déplacement géographique du Directeur général et du Directeur général délégué et de leurs familles. Peuvent être pris en charge notamment les frais de logement, les frais de déménagement ainsi que les frais de scolarité des enfants justifiés par la nécessité d'inscription dans une école de la nationalité/langue concernée. À ce titre, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

3.7.1.3 Présentation des projets de résolution relatifs aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux Président du Conseil d'administration, Directeur général ou Directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat

Résolutions *ex post* relatives à la rémunération 2023 des mandataires sociaux

Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce

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, approuve en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de Commerce et intégré dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce

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, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et intégré dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce

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, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur John SAFFRETT, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et intégré dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

Résolutions *ex ante* relatives à la rémunération 2024 des mandataires sociaux

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général et du Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

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, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024 et décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté par le Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce et intégré dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration et aux administrateurs, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

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, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des Administrateurs de la Société au titre de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024 et décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté par le Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce et intégré dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement Universel 2023.

3.7.1.4 Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions de performance (en euros) attribuées à chaque dirigeant mandataire social pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 2023 (Tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Diony LEBOT et Pierre PALMIERI n'ont perçu aucune rémunération à raison de leur mandat de Présidence du Conseil d'administration d'Ayvens. Ils ont été directement rétribués par Société Générale au titre de leurs fonctions au sein de celle-ci.

Tim ALBERTSEN (Directeur général)	2022	2023
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 621 962	1 482 836
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	
TOTAL	1 621 962	1 482 836

John SAFFRETT (Directeur général délégué)	2022	2023
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 329 689	1 100 448
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	
TOTAL	1 329 689	1 100 448

3.7.1.5 Tableau récapitulatif des rémunérations (en euros) de chaque dirigeant mandataire social (Tableau 2 du Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les différentes rémunérations (fixe, variable, etc.) versées et dues à chaque dirigeant mandataire social pour les exercices clos le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023.

Diony LEBOT et Pierre PALMIERI n'ont perçu aucune rémunération à raison de leur mandat de Présidence du Conseil d'administration d'Ayvens.

	2022		2023	
	Montants dus au titre de 2022	Montants versés en 2022	Montants dus au titre de 2023 ⁽¹⁾	Montants versés en 2023
Tim ALBERTSEN (Directeur général)				
Rémunération fixe	492 500	492 500	702 083	702 083
Rémunération variable annuelle	949 460	422 809	632 563	526 987
<i>Dont rémunération variable exceptionnelle</i>	412 500			75 154
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	774 514	276 945	506 050	352 041
rémunération variable non différée	174 946	145 864	126 513	174 946
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	180 002	180 002	148 190	148 190
TOTAL	1 621 962	1 095 311	1 482 836	1 377 260

(1) La rémunération variable au titre de 2023 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2024.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement. La méthode de valorisation de l'avantage en nature lié au logement a fait l'objet d'une révision lors de l'exercice 2022, il est désormais évalué selon sa valeur réelle.

	2022		2023	
	Montants dus au titre de 2022	Montants versés en 2022	Montants dus au titre de 2023 ⁽¹⁾	Montants versés en 2023
John SAFFRETT (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	411 667	411 667	541 250	541 250
Rémunération variable annuelle	814 798	349 962	457 166	431 155
<i>Dont rémunération variable exceptionnelle</i>	337 500			33 317
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	653 318	216 073	365 733	269 676
rémunération variable non différée	161 480	133 889	91 433	161 479
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	103 224	103 224	102 032	102 032
TOTAL	1 329 689	864 853	1 100 448	1 074 437

(1) La rémunération variable au titre de 2023 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2024.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement. La méthode de valorisation de l'avantage en nature lié au logement a fait l'objet d'une révision lors de l'exercice 2022, il est désormais évalué selon sa valeur réelle.

3.7.1.6 Rémunérations (en euros) perçues par les membres du Conseil d'administration et du censeur (Tableau 3 du Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations perçues par les administrateurs pour les exercices clos le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023. Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, seuls les administrateurs qualifiés d'indépendants perçoivent une rémunération à raison de l'exercice de leur mandat d'administrateur d'Ayvens.

	2022		2023	
	Montants dus au titre de 2022	Montants versés en 2022	Montants dus au titre de 2023	Montants versés en 2023
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Pierre PALMIERI (Président du Conseil d'administration, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Karine DESTRE-BOHN (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Frédéric OUDEA (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Delphine GARCIN-MEUNIER (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Xavier DURAND (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	80 000	75 000	105 000	100 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Christophe PERILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	49 000	45 000	78 000	67 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Laura MATHER (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia LACOSTE (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	72 000	67 000	94 000	94 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anik CHAUMARTIN (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	55 000	50 000	85 000	65 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Benoit GRISONI (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marc STEPHENS (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Didier HAUGUEL (censeur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	35 000	5 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

3.7.1.7 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance proposés par l'entreprise ou par toute entreprise du Groupe

À compter de 2018, un plan d'actions de performance en actions ALD est proposé pour les salariés travaillant pour le groupe ALD.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute entreprise du Groupe (tableau 4 du Code AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2023, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 du Code AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2023, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur (tableau 6 du Code AFEP-MEDEF)

Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2023.

	Date d'attribution	Nombre total d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de d'acquisition des actions	Date de disponibilité des actions	Conditions de performance
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
John SAFFRETT	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Diony LEBOT et Pierre PALMIERI n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD et ne reçoivent pas d'attributions d'actions à raison de leur mandat au sein d'Ayvens.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7 du Code AFEP-MEDEF)

Actions de performance ALD devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant
John SAFFRETT	Néant	Néant

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – information sur les options de souscription ou d'achat (Tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

ALD n'a jamais attribué d'option de souscription ou d'achat d'actions.

Le dernier plan d'option attribué par Société Générale a expiré au cours de l'exercice 2017.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non dirigeants et options levées par ces derniers (tableau 9 de la Position-Recommandation n° 2021-02 de l'AMF)

Sur l'exercice 2023, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée et aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

Historique des attributions d'actions de performance (Tableau 10 du Code AFEP-MEDEF)

Les plans d'actions de performance proposés par ALD aux collaborateurs clés du Groupe (plans 1, 3, 5, 7, 9 et 11) et aux salariés dont la rémunération variable suit la réglementation CRD5 (plans 2, 4, 6, 8, 10 et 12) présentent les caractéristiques suivantes.

	Plan 6 – 2020	Plan 5 – 2020	Plan 4 – 2019	Plan 3 – 2019
Date de l'Assemblée générale	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018
Date du Conseil d'administration	27 mars 2020	27 mars 2020	28 mars 2019	28 mars 2019
Nombre total d'actions ALD attribuées durant le Conseil d'administration	34 635	353 281	33 231	235 475
Nombre total ajusté d'actions attribuées ⁽³⁾	35 948	387 522	N/A	N/A
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-
John SAFFRETT ⁽¹⁾	-	-	6 870	-
Nombre total de bénéficiaires	5	264	6	229
Date d'acquisition des droits	31/03/22 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/23	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/22 (2 ^e tranche)	31/03/22
Date de fin de période de conservation	30/09/22 (1 ^{re} tranche) 30/09/23 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/21 (1 ^{re} tranche) 30/09/22 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros)	7,25	7,25	10,16	10,16
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2023 ⁽⁴⁾	25 813	349 153	24 270	216 611
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques ⁽⁴⁾	10 135	38 369	8 961	18 864
Actions de performance restantes en fin d'exercice ⁽⁴⁾	-	-	-	-

(1) Attributions d'actions en tant que salarié, avant sa date de nomination en tant que mandataire social.

(2) La condition de performance est le Résultat net groupe ALD moyen positif (moyenne arithmétique), hors dette propre, mesuré sur les trois exercices (deux pour la 1^{re} tranche des Plans 4, 6, 8, 10 et 12) précédant la date de l'opération de rachat.

(3) À la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de décembre 2022, le nombre de droits acquis au titre des plans d'attribution d'actions de performance 2020, 2021 et 2022 a été ajusté (pour chaque bénéficiaire ayant des droits non encore acquis en décembre 2022, multiplié par 1,107 et arrondi).

(4) Pour les plans attribués en 2020, 2021 et 2022 : quantité ajustée suite à l'augmentation du nombre d'actions pour chaque bénéficiaire dont les droits aux actions n'ont pas encore été acquis en décembre 2022.

	Plan 12 – 2023	Plan 11 – 2023	Plan 10 – 2022	Plan 9 – 2022	Plan 8 – 2021	Plan 7 – 2021
Date de l'Assemblée générale	19 mai 2021	19 mai 2021	19 mai 2021	19 mai 2021	22 mai 2018	26 mars 2021
Date du Conseil d'administration	23 mars 2023	23 mars 2023	29 mars 2022	29 mars 2022	26 mars 2021	26 mars 2021
Nombre total d'actions ALD attribuées durant le Conseil d'administration	38 250	395 017	25 443	409 602	19 827	291 004
Nombre total ajusté d'actions ALD attribuées ⁽³⁾	N/A	N/A	28 173	452 817	21 955	
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-	-	-
John SAFFRETT	-	-	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	6	393	6	374	5	280
Date d'acquisition des droits	31/03/26 (1 ^{re} tranche) 31/03/27 (2 ^e tranche)	31/03/26	31/03/25 (1 ^{re} tranche) 31/03/26 (2 ^e tranche)	31/03/25	31/03/23 (1 ^{re} tranche) 31/03/24 (2 ^e tranche)	31/03/24
Date de fin de période de conservation	30/09/26 (1 ^{re} tranche) 30/09/27 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/25 (1 ^{re} tranche) 30/09/26 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/23 (1 ^{re} tranche) 30/09/24 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros)	8,31	8,31	9,50	9,50	10,72	10,72
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2023 ⁽⁴⁾	-	-	-	-	10 977	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques ⁽⁴⁾	-	14 197	-	24 961	-	24 048
Actions de performance restantes en fin d'exercice ⁽⁴⁾	38 250	380 820	28 173	427 856	10 978	266 956

3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux

Les mandats des dirigeants mandataires sociaux ont une durée de 4 ans. Leurs mandats sont placés sous le régime du droit commun qui, en droit français, prévoit la possibilité de révocation par le Conseil d'administration à tout moment sans préavis et sans nécessité de justification.

Régime de retraite supplémentaire des CODIR de Société Générale (article 82)

Ce régime de retraite supplémentaire à cotisations définies a été mis en place à effet du 1^{er} janvier 2019 pour les membres du Comité de direction de Société Générale. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT en bénéficient depuis leur nomination respective au Comité de direction de Société Générale le 10 février 2020.

Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite ouvert au nom du salarié éligible, sur la part de sa rémunération fixe excédant 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale. Les droits acquis seront versés au plus tôt à la date d'effet de la liquidation de la pension au titre du régime général d'assurance vieillesse.

Le taux de l'entreprise a été fixé à 8 %.

Conformément à la loi applicable, les cotisations annuelles les concernant au titre d'une année ne seront versées dans leur totalité que si au moins 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies.

La condition de performance étant remplie pour l'exercice 2023, le montant de la cotisation à verser au titre de 2023 s'élève à 26 236 euros pour Tim ALBERTSEN et à 19 770 euros pour John SAFFRETT.

Régime Épargne Retraite Valmy (ex-IP Valmy)

Les dirigeants mandataires sociaux conservent également le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme dirigeant mandataire social.

Ce régime à cotisations définies, établi dans le cadre de l'article 83 du Code général des impôts, a été mis en place en 1995, et modifié au 1^{er} janvier 2018 (désormais nommé Épargne Retraite Valmy). Il est à adhésion obligatoire pour tous les salariés ayant plus de six mois d'ancienneté dans l'entreprise et permet aux bénéficiaires de se constituer une épargne retraite qui est versée sous forme de rente viagère au moment du départ à la retraite. Ce régime est financé à hauteur de 2,25 % de la rémunération plafonnée à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, dont 1,75 % à la charge de l'entreprise. Ce régime est désormais assuré auprès de Sogécap.

Régime de l'allocation supplémentaire de retraite

Régime fermé, plus aucun droit n'a été attribué après le 31 décembre 2019.

Jusqu'au 31 décembre 2019, les dirigeants mandataires sociaux ont conservé le bénéfice du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de Direction qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme dirigeant mandataire social.

Conformément à la loi, l'accroissement des droits potentiels était soumis à une condition de performance.

Ce régime supplémentaire a été mis en place en 1991. Conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, il attribue aux cadres hors classification, nommés à partir de cette date, des droits potentiels à une rente annuelle à partir de la date de la liquidation de leur pension de Sécurité sociale.

Ce régime, révisé le 17 janvier 2019, a été définitivement clôturé le 4 juillet 2019 et plus aucun droit n'a été attribué après le 31 décembre 2019, en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes de retraite supplémentaire des entreprises. Cette ordonnance a interdit l'affiliation de tout nouveau bénéficiaire à des régimes dont les droits à pension sont subordonnés à l'activité du bénéficiaire encore en activité au moment de son départ en retraite, ainsi que l'attribution de tels droits à pension aux bénéficiaires existants pour les périodes travaillées postérieures à 2019.

Le montant des droits acquis au moment du départ à la retraite sera constitué de la somme des droits gelés au 31 décembre 2018 et des nouveaux droits minimums constitués entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019. Ces droits seront revalorisés selon l'évolution du point AGIRC entre le 31 décembre 2019 et la date de liquidation de la retraite. Les droits restent conditionnés à l'achèvement de la carrière au sein de la Société Générale. Ils font l'objet d'un préfinancement auprès d'une compagnie d'assurance.

À titre d'illustration, sur la base d'une hypothèse de départ à la retraite à 62 ans, les droits à rente potentiels ouverts au 31 décembre 2019 au titre de cette allocation représentent, indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, un montant annuel estimé à 2,2 milliers d'euros pour Tim ALBERTSEN, et 500 euros pour John SAFFRETT.

Clause de non-concurrence

Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT sont soumis à une clause de non-concurrence d'une durée de 24 mois à compter de la date de la cessation de leurs fonctions de dirigeants mandataires sociaux et de la date de leur départ de Société Générale. En contrepartie, ils continuent à percevoir leur rémunération fixe.

Le Conseil d'administration aura la faculté de renoncer unilatéralement à sa mise en œuvre, dans les quinze jours suivant la cessation de ses fonctions. Dans ce cas, le dirigeant sortant ne sera plus tenu à aucun engagement et aucune somme ne lui sera due à ce titre.

Toute violation de l'obligation de non-concurrence entraînerait le paiement immédiat par le dirigeant d'une somme égale à 24 mois de rémunération fixe. ALD serait, pour sa part, libérée de son obligation de verser toute contrepartie financière et pourrait, par ailleurs, exiger la restitution de la contrepartie financière éventuellement déjà versée depuis la violation constatée de l'obligation.

Le principe de non-paiement de la clause s'applique en cas de départ à la retraite et au-delà de 65 ans.

Indemnité de départ

Suite à la suspension des contrats de travail de Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT, il est prévu que le Conseil d'administration leur verse une indemnité de départ au motif de la cessation de leur fonction respective.

Le montant de l'indemnité est fixé à deux ans de rémunération fixe, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.

L'indemnité n'est due qu'en cas de cessation simultanée du mandat ALD et du contrat Société Générale et uniquement en cas de départ contraint, motivé comme tel par le Conseil d'administration. Aucune indemnité ne serait due en cas de démission (sauf constatée comme contrainte par le Conseil d'administration) ou de non-renouvellement du mandat à l'initiative du dirigeant mandataire social ou de faute grave.

Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant mandataire social exécutif afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant mandataire social exécutif ne sont en situation d'échec.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, il ne peut être versée d'indemnité de départ à un dirigeant mandataire social s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite. Par ailleurs, le paiement de l'indemnité sera conditionné à l'atteinte d'un taux de réalisation global des objectifs de la rémunération variable annuelle d'au moins 50 % en moyenne sur les trois exercices précédant la cessation du mandat ou sur la durée du mandat si elle est inférieure à 3 ans.

En aucun cas le cumul de l'indemnité de départ et de la clause de non-concurrence ne pourra dépasser le plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF de deux ans de rémunérations fixe et variable annuelles, y compris, le cas échéant, toute autre indemnité de rupture qui serait liée au contrat de travail.

3.7.2.1 Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ du président du conseil d'administration et des mandataires sociaux en 2023

	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
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration) Du 27/08/20 au 23/05/23	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Pierre PALMIERI (Président du Conseil d'administration) Depuis le 24/05/23	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Tim ALBERTSEN (Directeur général) Depuis le 27/03/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
John SAFFRETT (Directeur général délégué) Depuis le 01/04/19	X ^{(1) (3)}		X		X		X	

(1) Contrats de travail conclus avec Société Générale.

(2) Contrats de travail suspendus pendant la durée de leur mandat de Direction générale déléguée de Société Générale.

(3) Contrats de travail suspendus pendant la durée de leur mandat au sein d'ALD.

3.7.3 Montant des provisions constituées ou comptabilisées par l'entreprise ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages

L'entreprise n'a constitué aucune provision au titre du versement de retraites et d'autres avantages de même nature aux dirigeants mandataires sociaux, autres que les provisions visant à couvrir les avantages postérieurs à l'emploi, comme indiqué à la note 31 « Engagements de retraite et avantages à long terme » et à la note 36 « Parties liées », figurant dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD

Le Directeur général et le ou les Directeurs généraux délégués sont tenus de détenir un nombre minimum d'actions ALD tel que déterminé le 28 juin 2017 par le Conseil d'administration sur la base de la recommandation du COREM. Conformément au Code AFEP-MEDEF, ces obligations ont été revues par le Conseil d'administration lors de sa séance du 27 mars 2020 dans le cadre de la nomination du Directeur général et du renouvellement des mandats des Directeurs généraux délégués.

Un *benchmark* a été mis en place par Korn Ferry sur un panel d'entreprises de tailles comparables à celle d'ALD après l'opération de rachat de LeasePlan, afin d'obtenir des données marché sur la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif. Le Conseil d'administration du 23 mars 2023, sur proposition du COREM, a décidé de modifier les obligations de détention d'actions ALD afin de mieux s'aligner sur la pratique du marché des sociétés du Next 20 comme suit :

- 61 500 actions pour Tim ALBERTSEN, Directeur général correspondant à un an de salaire annuel fixe tel que défini post *closing* ;

- 46 000 actions pour John SAFFRETT, Directeur général délégué correspondant à un an de salaire annuel fixe tel que défini post *closing*.

Ces obligations réhaussées doivent être satisfaites à l'issue de cinq années en poste. Le Directeur général et le Directeur général délégué doivent acquérir les actions supplémentaires progressivement, à raison d'environ 20 % par an. Fin 2027, le Directeur général et le Directeur général délégué doivent avoir acquis au moins 100 % des actions qu'ils sont tenus de détenir.

Sachant que ALD fait partie de Société Générale, le Conseil d'administration a autorisé une substitution partielle des actions ALD par des actions Société Générale déjà détenues. La parité a été fixée par Conseil d'administration. Dans tous les cas, les actions ALD doivent représenter au minimum 50 % des actions détenues.

Il est interdit de couvrir les actions liées à l'obligation de détention.

3.7.5 Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social

De façon générale, les composantes de rémunération ainsi que sa structure décrite dans cette politique de rémunération s'appliqueront également à tout nouveau dirigeant mandataire social, prenant en compte son périmètre de responsabilité et son expérience professionnelle. Ce principe s'appliquera également aux autres avantages offerts aux dirigeants mandataires sociaux (retraite complémentaire, contrat de prévoyance, etc.).

Ainsi, il appartiendra au Conseil d'administration de déterminer la rémunération fixe correspondant à ces caractéristiques, en cohérence avec celle des dirigeants mandataires sociaux actuels et les pratiques de marché, en particulier sur le marché sectoriel.

Enfin, si ce dernier ne vient pas d'une entité issue de Société Générale, il/elle pourrait bénéficier d'une indemnité de prise de fonction afin de compenser, le cas échéant, la rémunération à laquelle il/elle a renoncé en quittant son précédent employeur. L'acquisition de cette rémunération serait différée dans le temps et soumise à la réalisation de conditions de performance similaires à celles appliquées à la rémunération variable différée des dirigeants mandataires sociaux.

3.8 Opérations avec les parties liées

3.8.1 Principales opérations avec les parties liées

Il n'existe aucune opération considérée comme une convention dite réglementée au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce pour les exercices 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022 autres que celles qui auraient déjà été identifiées dans les rapports spéciaux émis par les Commissaires aux comptes et ayant déjà fait l'objet d'une approbation en Assemblée générale. Pour plus d'informations sur les accords conclus entre le Groupe et Société Générale, cf. section 6.2, note 36 « Parties liées » du présent Document d'Enregistrement Universel. Il convient de noter toutefois qu'en 2023 deux conventions réglementées ont été autorisées en date du 5 avril 2023, dont l'exécution a eu lieu le 22 mai 2023, au sujet de prêts accordés par Société Générale à la Société éligibles aux rangs d'AT1 et de T2 dans le cadre de l'opération de rapprochement entre ALD et LeasePlan, afin que la Société soit en conformité avec les exigences prudentielles lui étant applicables à compter de la réalisation de l'opération d'acquisition. Ces conventions ont fait l'objet d'un avis informatif publié sur le site de la Société.

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a mis en place lors de sa réunion du 27 mars 2020 une procédure de contrôle régulier des conventions dites « libres » permettant de vérifier qu'elles portent sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales. Cette procédure s'appuie sur un travail de cartographie des conventions concernées et de vérification des critères effectué par la Direction juridique de la Société. Ces analyses sont ensuite remontées au Comité d'audit pour revue puis validées annuellement par vote du Conseil d'administration auquel s'abstiennent de participer les personnes directement ou indirectement intéressées aux conventions identifiées. Le conseil est également amené à se prononcer sur la nécessité périodique d'en réviser le contenu.

3.8.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

A l'Assemblée Générale de la société ALD,

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

La mise en œuvre annuelle de cette procédure a permis au CACI de prendre connaissance en particulier des liens existants entre l'ensemble des filiales du groupe ALD et de Société Générale, son principal actionnaire, en allant au-delà de l'exigence légale qui requiert seulement l'analyse des conventions existant au niveau de la *holding*. L'analyse des différentes synergies a permis d'établir que le double critère de la normalité des conditions et du caractère courant des opérations issu de l'article L. 225-39 du Code de commerce était respecté notamment à travers l'application vérifiée du principe de juste concurrence en matière de prix de transfert.

Les opérations entre parties liées au sens des normes IFRS sont décrites dans la note 36 des comptes consolidés du Groupe qui figurent à la section 6.2 « Comptes consolidés audités du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 » du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces opérations concernent essentiellement la rémunération des principaux dirigeants, les ventes de biens et services, les services informatiques, les locaux, le courtage, les polices d'assurance, les services aux entreprises, les prêts et la consolidation fiscale.

Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- Avec Société Générale, actionnaire de votre société

Personnes concernées

- (I) Mme Diony Lebot, administratrice de votre société et conseillère auprès de Société Générale (anciennement directrice générale déléguée de 2018 à 2023).
- (II) Mme Delphine Garcin-Meunier, administratrice de votre société et directrice de la mobilité et de la banque de détail & services financiers à l'international de Société Générale.
- (III) M. Didier Hauguel, administrateur de votre société et administrateur d'autres filiales de Société Générale.
- (IV) M. Benoît Grisoni, administrateur de votre société et directeur général de la société Boursorama, filiale de Société Générale.

Conclusion de deux contrats de prêt éligibles aux rangs d'AT1 et de T2

Nature et objet

Votre société a conclu, en date du 5 avril 2023, deux contrats de prêt avec Société Générale éligibles aux rangs d'éléments de fonds propres de catégorie 2 (« T2 ») et d'éléments de fonds propres additionnels de catégorie 1 (« AT1 ») au sens du Règlement (UE) No 575/2013 du 26 juin 2013.

Modalités

(I) Prêt éligible au T2: contrat de prêt subordonné pour un montant maximal en principal de € 1 500 000 000 remboursable en une seule fois, avec une date de maturité fixée à dix ans et assorti d'une option au bénéfice de votre société lui permettant de procéder au remboursement anticipé cinq ans après la conclusion du contrat. La rémunération de ce prêt est calculée sur la base d'un taux variable (EURIBOR 3 mois) et d'une marge additionnelle de 3,36 %, soit un montant de € 65 559 500 au titre de l'exercice 2023.

(II) Prêt éligible à l'AT1: contrat de prêt super-subordonné perpétuel sans date de maturité fixée, pour un montant maximal en principal de € 750 000 000, remboursable en une seule fois et assorti d'une option au bénéfice de votre société lui permettant de procéder au remboursement anticipé cinq ans après la conclusion du contrat. La rémunération de ce prêt est calculée sur la base d'un taux fixe de 9,642 %, soit un montant de € 7 834 125 au titre de l'exercice 2023.

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration le 5 avril 2023.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil d'administration a motivé cette convention à des fins de mise en conformité de votre société à ses obligations prudentielles et pour permettre à la société, si nécessaire, de financer une partie de l'acquisition en numéraire de 35 % des actions composant le capital social de la société LP Group B.V.

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-La Défense, le 12 avril 2024

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres
Vincent Roty

3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

La politique de diversité applicable aux organes de direction d'ALD a été définie lors de la réunion du Conseil d'administration du 3 novembre 2020. Le champ d'application de cette politique couvre les organes de direction les plus élevés du groupe (comité exécutif) ainsi que les comités de direction de toutes les entités du groupe. Sur proposition de la direction générale, le Conseil d'administration a fixé un objectif de 35% de femmes dans les organes de direction du Groupe ALD d'ici fin 2025.

La politique d'aptitude, y compris les lignes directrices en matière de diversité, applicable aux organes de direction de LeasePlan a été définie lors de la réunion du directoire du 1er janvier 2022. Étant donné que LeasePlan Corporation est un établissement important, elle est soumise à la supervision de la BCE et doit donc s'assurer qu'elle a mis en place un cadre garantissant un processus d'évaluation solide de l'aptitude des membres du Conseil de surveillance et du Directoire à titre individuel, ainsi que de chacun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire à titre collectif, et des titulaires de fonctions clés. Le champ d'application de cette politique couvre le Conseil de surveillance, le Directoire et les titulaires de fonctions clés (y compris le comité exécutif). En ce qui concerne la diversité des genres, LeasePlan Corporation s'est fixé pour objectif de compter au moins 30 % de femmes et 30 % d'hommes au sein de son Conseil de surveillance, de son Directoire et du groupe des titulaires de fonctions clés.

Pour LeasePlan au 31 décembre 2023, le taux de femmes au Conseil de surveillance était de 17 % et celui au Directoire et du groupe des titulaires de fonctions clés était de 15 %.

Depuis 2018, dans le but de promouvoir la mixité au sein des organes de direction, le Conseil d'administration d'ALD, sur proposition du COREM, a utilisé les objectifs qualitatifs de la direction générale pour fixer des objectifs annuels visant à améliorer la représentation des femmes dans les fonctions de direction du Groupe, ainsi qu'un objectif d'au moins 50% de femmes dans les programmes stratégiques de développement des talents du Groupe ALD. Afin d'atteindre l'objectif fixé pour 2025 et conformément au plan d'action mis en œuvre depuis 2018, le Conseil a continué à fixer des objectifs intermédiaires sur une base annuelle.

Pour LeasePlan, les objectifs et les lignes directrices ont été définis en 2021 et mis en œuvre en 2022. LeasePlan Corporation examinera chaque année la composition du conseil de surveillance, du directoire et du groupe des titulaires de fonctions clés, ainsi que sa conformité avec les objectifs et les cibles fixés en matière de diversité et, si les objectifs ou les cibles n'ont pas été atteints, préparera un plan visant à garantir que les objectifs et les cibles en matière de diversité seront atteints. Prévoyant la fusion avec ALD, le conseil d'administration a décidé de ne pas mettre en œuvre le plan d'action pour la diversité, car l'équipe de direction allait bientôt connaître un changement important.

Pour Ayvens au 31 décembre 2023, le taux de femmes dans les organes de direction du groupe s'élevait à 32% (contre 33,2% fin 2022). Cela représente le pourcentage de femmes dans les organes de direction après l'intégration de LeasePlan et l'attribution des postes de direction qui a par conséquent été mis en œuvre au cours de l'année 2023. Le taux se situe légèrement en dessous du taux du groupe ALD à la fin de 2022. Le Conseil d'administration d'Ayvens du 7 février 2024 a revu l'objectif de diversité de genre pour les organes de direction du groupe à la lumière de la nouvelle situation du groupe Ayvens après l'acquisition de LeasePlan. Le Conseil a décidé de maintenir l'objectif de 35% de femmes aux postes de direction, mais l'horizon temporel pour atteindre cet objectif est maintenant proposé pour la fin de 2026 en alignement avec le nouveau plan stratégique d'Ayvens.

Le plan d'action axé sur la diversité, inclus dans la nouvelle stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion (approuvée par l'ExCo en novembre 2023 et lancée en janvier 2024), contient les éléments suivants :

- Répartition à 50-50 entre candidats féminins et masculins dans la succession aux postes de leadership de haut niveau.
- Plus de 50 % de femmes dans les programmes de développement
- Un minimum de 30 talents féminins dans nos programmes de leadership de haut niveau
- 100 opportunités de tutorat en 2024 pour des talents divers (75 % de femmes)
- 100 opportunités de tutorat inversé pour les jeunes talents et les cadres dirigeants
- 10 talents dans les programmes de talents experts (au moins 50 % de femmes)



4

Risque et adéquation des fonds propres

4.1 Facteurs de risques	126	4.2 Dispositif de gestion des risques	143
4.1.1 Risques macroéconomique, géopolitique et réglementaire	126	4.2.1 Appétit pour le risque	143
4.1.2 Risques spécifiques à l'activité	132	4.2.2 Cadre général	145
4.1.3 Risque de crédit	135	4.2.3 Organisation de la gestion des risques	146
4.1.4 Risque non financiers et risque de modèle	136	4.2.4 Cadre de contrôle interne	146
4.1.5 Risques structurels	141	4.3 Gestion et adéquation du capital	147
		4.3.1 Cadre réglementaire	147
		4.3.2 Gestion du capital	147

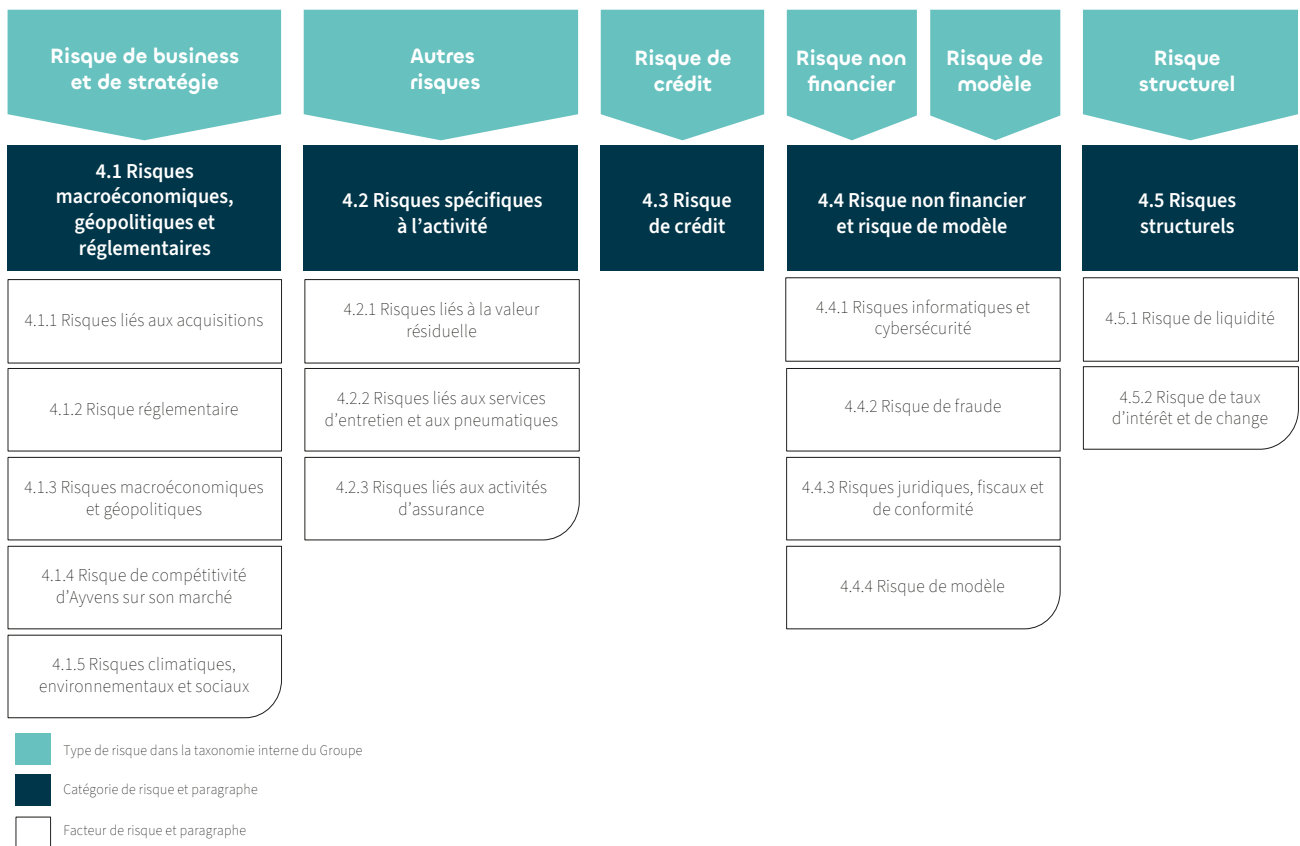
4.1 Facteurs de risques

Ce chapitre présente les principaux facteurs de risques spécifiques à Ayvens et qui pourraient, selon les estimations du Groupe, avoir un impact significatif sur son activité, sa rentabilité, sa solvabilité, son accès au financement et ses instruments financiers.

Dans le cadre du pilotage interne de ses risques, le Groupe a identifié plusieurs types de facteurs de risques qui ont été regroupés en 5 catégories principales de risques, conformément à l'article 16 du règlement (UE) n° 2017/1129 dit « Prospectus 3 » du 14 juin 2017, selon les principaux facteurs de risques qui pourraient, d'après les

estimations du Groupe, impacter les types de risques. Pour chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés sur la base d'une évaluation de leur importance, les risques majeurs étant indiqués en premier au sein de chaque catégorie.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer la façon dont les types de risques identifiés dans la typologie de risques ont été regroupés dans les cinq catégories et les facteurs de risque les impactant principalement.



4.1.1 Risques macroéconomique, géopolitique et réglementaire

4.1.1.1 Risques liés aux acquisitions

Identification du risque

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés en lien avec l'exécution des acquisitions annoncées et la réalisation des bénéfices et synergies attendus. L'intégration des sociétés nouvellement acquises pourrait également détourner la Direction de la gestion des opérations existantes

Le 22 mai 2023, ALD SA a finalisé l'acquisition de 100 % de LeasePlan. Cette acquisition est soumise à des risques et incertitudes importants, y compris ceux décrits ci-dessous qui ont été regroupés dans cette sous-section quelle que soit leur typologie.

Si ces risques se matérialisaient, ils pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

Risque de non-réalisation des synergies et autres avantages attendus de l'acquisition

Le succès de l'acquisition dépendra de la réalisation effective des synergies et des économies d'échelle envisagées, ainsi que de la capacité du Groupe à maintenir le potentiel de développement de LeasePlan et à l'intégrer efficacement en son sein. Le processus d'intégration de LeasePlan sera long et complexe et implique des risques, des coûts et des incertitudes qui lui sont inhérents. Les synergies et autres avantages attendus de l'acquisition (notamment en matière d'opportunités de croissance, d'économies de coûts, de croissance des revenus et des bénéfices) sont particulièrement dépendants de l'intégration rapide et efficace des activités d'ALD et de LeasePlan (activités opérationnelles, systèmes techniques et de communications) ainsi que de la capacité à conserver la clientèle de LeasePlan et à capitaliser efficacement sur l'expertise des deux groupes afin d'optimiser les efforts de développement.

Le Groupe pourrait faire face aux difficultés importantes dans la mise en œuvre du plan d'intégration, dont certaines pourraient ne pas avoir été prévues ou être hors du contrôle du Groupe, notamment les différences dans les normes, les contrôles, les procédures et les règles, la culture d'entreprise, l'organisation du Groupe et de LeasePlan et la nécessité d'intégrer et d'harmoniser les différents systèmes opérationnels et les procédures spécifiques aux deux groupes, comme les systèmes financiers et comptables et autres systèmes informatiques.

Au-delà de l'évolution anticipée des effectifs de LeasePlan, le Groupe pourrait éprouver des difficultés à retenir une partie de son propre personnel ou des collaborateurs clés de LeasePlan, en raison des incertitudes ou de l'insatisfaction liées aux nouvelles fonctions qu'ils occupent au sein du Groupe combiné à la suite de l'acquisition. Dans le cadre du processus d'intégration, le Groupe devra traiter les difficultés inhérentes à la gestion et à l'intégration d'un plus grand nombre d'employés dont les antécédents, le profil, le système de rémunération, la culture sont différents, ce qui pourrait perturber la capacité du Groupe à gérer ses activités comme il le souhaite et donc nuire à sa capacité à atteindre ses objectifs.

L'intégration réussie de LeasePlan nécessitera une forte implication des dirigeants du Groupe qui devront y consacrer une partie importante de leur temps de travail et, par conséquent, pourrait affecter leur capacité à gérer efficacement les autres activités du Groupe pendant ladite période d'intégration.

Toute difficulté ou défaillance, tout retard significatif ou coût imprévu qui pourrait survenir dans la mise en œuvre de l'intégration de LeasePlan pourraient entraîner des coûts d'intégration plus élevés et/ou des bénéfices, des synergies ou des revenus moins importants que prévu, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats, la situation financière du Groupe et/ou sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Les travaux de due diligence réalisés par le Groupe peuvent ne pas avoir révélé toutes les difficultés ou passifs significatifs de LeasePlan

Le Groupe a conduit des travaux de due diligence sur LeasePlan afin d'identifier les faits qu'il considérerait pertinents pour évaluer l'acquisition, y compris la détermination du prix d'acquisition, et pour élaborer une stratégie commerciale. Toutefois, les informations fournies au Groupe et à ses conseils pendant les travaux de due diligence peuvent être incomplètes, inadéquates ou inexacts. Si les

travaux de due diligence n'ont pas permis d'identifier correctement les difficultés et les passifs importants de LeasePlan, dont certains peuvent ne pas être couverts par la garantie négociée contractuellement ou par les polices d'assurance, ou si le Groupe n'a pas correctement évalué la matérialité de certains risques, le Groupe pourrait être tenu de certains passifs significatifs et non préalablement identifiés par LeasePlan et/ou subir ultérieurement des pertes de valeur (y compris la dépréciation des actifs) et/ou d'autres pertes. Cela pourrait conduire à une performance opérationnelle moindre que celle initialement prévue ou entraîner des difficultés supplémentaires pour la mise en œuvre du plan d'intégration, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière du Groupe et/ou sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

L'information financière consolidée *pro forma* non audité du Groupe et les indicateurs à périmètre constant peuvent ne pas être représentatifs des résultats du Groupe après la réalisation de l'acquisition

Le présent Document d'Enregistrement Universel contient des informations financières consolidées *pro forma* non auditées afin de refléter l'acquisition comme si elle avait eu lieu le 1^{er} janvier 2023 pour le compte de résultat consolidé *pro forma* non audité de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et (ii) le 31 décembre 2022 pour le bilan consolidé *pro forma* non audité au 31 décembre 2023, préparé sur la base des états financiers consolidés audités IFRS respectifs du Groupe et de LP Group B.V. Ces informations financières consolidées *pro forma* non auditées ont été préparées conformément à l'annexe 20 du règlement délégué 2019/980 complétant le règlement européen 2017/1129 et en appliquant les recommandations émises par l'ESMA (ESMA32-382-1138 du 4 mars 2021) et les dispositions de la Position-Recommandation 2021-02 de l'AMF sur l'information financière *pro forma*. Des informations détaillées sur la base de préparation sont fournies section 6.7 « Information financière consolidée *pro forma* non auditée » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ces informations financières consolidées *pro forma* non auditées se fondent sur des estimations préliminaires et des hypothèses que le Groupe juge raisonnables et ne sont fournies qu'à des fins d'illustration. Les estimations et hypothèses utilisées pour établir les informations financières consolidées *pro forma* non auditées présentées dans le présent Document d'Enregistrement Universel peuvent différer sensiblement des résultats actuels et futurs du Groupe. En conséquence, les informations financières consolidées *pro forma* non auditées incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel n'ont pas pour vocation d'indiquer les résultats qui auraient été effectivement atteints en cas de finalisation de la transaction à la date supposée ou sur les périodes présentées, ou qui pourraient être enregistrés à l'avenir. Par ailleurs, les informations financières consolidées *pro forma* non auditées ne font suite à aucun événement autre que ceux mentionnés dans lesdites informations financières consolidées *pro forma* non auditées et leurs notes annexes.

Le Groupe et LeasePlan peuvent ne pas avoir été en mesure de partager les informations pertinentes nécessaires à la réalisation d'estimations fiables et ne pas être en mesure d'identifier, estimer et enregistrer tous les ajustements pertinents dans l'information financière consolidée *pro forma* non auditée.

Il en résulte qu'il convient de ne pas se fonder outre mesure sur l'information financière consolidée *pro forma* non auditée exposée dans le présent Document d'Enregistrement Universel, qui au-delà de son caractère illustratif, pourrait ne pas refléter fidèlement les performances actuelles ou futures de l'ensemble combiné.

En outre, dans la présentation et l'analyse de la situation financière, des résultats opérationnels et du résultat net du Groupe tout au long du présent Document d'enregistrement universel, le Groupe utilise certaines mesures alternatives de performance (la « performance à périmètre constant ») non définies par les normes IFRS et qui n'ont pas été définies, auditées ou revues. Ces indicateurs alternatifs de performance (« IAP ») ne doivent pas être considérés isolément comme des mesures alternatives aux indicateurs IFRS équivalents et doivent être utilisés comme information supplémentaire en conjonction avec les indicateurs IFRS les plus directement comparables. Les indicateurs alternatifs de performance n'ont pas de définition normalisée selon les IFRS et peuvent donc ne pas être comparables à des indicateurs similaires présentés par d'autres sociétés. Le Groupe estime que ces mesures fournissent des informations complémentaires précieuses à la direction de la Société, aux investisseurs et aux autres parties prenantes pour évaluer la performance de la Société. Néanmoins, les indicateurs « à périmètre constant » 2022 et 2023 illustratifs commentés dans la section 2.1.3.3 « Performance à périmètre constant » du présent Document d'enregistrement universel ne doivent pas être considérés comme représentatifs des résultats que le Groupe combiné aurait atteints, ni des résultats futurs. Les résultats réels peuvent différer sensiblement de ceux reflétés dans ces indicateurs illustratifs pour plusieurs raisons, y compris, mais sans s'y limiter, des différences dans les conditions réelles par rapport aux hypothèses utilisées pour préparer ces indicateurs illustratifs.

Les coûts liés à la transaction et à l'intégration pourraient être sous-estimés

Le montant global de l'ensemble des honoraires, coûts et dépenses externes engagés par le Groupe dans le cadre de l'opération de rachat (y compris les honoraires et dépenses de ses conseillers financiers, juridiques et comptables, les dépenses de communication et les dépenses liées au financement de l'opération de rachat ainsi que la préparation de l'intégration de LeasePlan) s'élève à 128 millions d'euros en 2022. 170 millions d'euros en 2023. Le Groupe estime que le montant des dépenses cumulées s'élèvera à 525 millions d'euros sur la période entre 2022 et 2025. Toutefois, cette estimation pourrait s'avérer inexacte et le montant global de l'ensemble des honoraires, coûts et dépenses externes engagés par le Groupe pourrait s'avérer plus élevé, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Risques liés aux ventes ou transferts futurs des actions d'ALD par ses principaux actionnaires après la fin de leur période de conservation respective

Société Générale, TDR et ATP détiennent respectivement 52,59 %, 17,60 % et 1,80 %, soit au total 72,00 % du capital social d'ALD après la réalisation de l'acquisition, et 71,33 % du capital social de la Société en cas d'exercice de l'ensemble des bons de souscription d'actions.

Conformément au pacte d'actionnaires entre Société Générale et certains actionnaires vendeurs de LeasePlan agissant de concert dans le cadre de l'opération de rachat (TDR, ATP et Lincoln), (i) Société Générale s'est engagée à respecter une période de conservation de 40 mois à compter du 22 mai 2023 (date de réalisation de l'opération de rachat) et (ii) ATP, Lincoln et TDR se sont engagés chacun à respecter une période de conservation de 12 mois à compter cette même date, étant précisé que les autres actionnaires existants de Lincoln sont également liés par un

engagement de conservation de 12 mois en vertu d'un accord de conservation distinct, dans chaque cas en ce qui concerne toutes les actions détenues dans ALD et sous réserve de certaines exceptions habituelles. À compter de l'expiration des engagements de conservation de Société Générale (40 mois), d'ATP, Lincoln et TDR (12 mois), et des autres actionnaires vendeurs de LeasePlan (12 mois) après la réalisation de l'opération de rachat, il n'y aura plus de contrainte de conservation générale de leurs actions ALD respectives, mais les cessions d'actions seront soumises à des limitations afin d'assurer une sortie progressive potentielle de ces actionnaires. À la fin de la période de conservation, ATP, Lincoln et TDR auront la possibilité de céder jusqu'à 50 % de leurs actions ALD respectives dans les 12 mois suivant l'expiration de cette période. Dans l'éventualité où ils ne feraient pas usage de cette option ou n'en feraient qu'un usage partiel, ils pourraient chacun vendre jusqu'à 66,67 % de leurs actions ALD respectives dans la période de 12 mois suivante, et ainsi de suite, en respectant dans tous les cas une limite de 66,67 % de leurs actions ALD respectives par an.

Si Société Générale, TDR, ATP et/ou Lincoln décidaient de vendre ou de transférer, directement ou indirectement, tout ou partie de leur participation sur le marché à l'expiration de leur période de conservation respective, ou si une telle vente ou un tel transfert était perçu comme imminent ou probable, le prix de marché des actions d'ALD pourrait être affecté de manière significative et négative.

Risques fiscaux liés à l'acquisition et à la réalisation des réorganisations associées

La réalisation de l'acquisition et la mise en œuvre des opérations de réorganisation préalables ou ultérieures pourraient entraîner des conséquences fiscales défavorables (coûts fiscaux, perte d'attributs fiscaux, etc.).

Plus généralement, l'organisation du Groupe après la réalisation de l'acquisition et les opérations de réorganisation qui pourraient être mises en œuvre afin de rationaliser l'organisation du groupe combiné et de faciliter le rapprochement des activités du Groupe et de LeasePlan pourraient donner lieu à des inefficacités fiscales et/ou à des coûts fiscaux supplémentaires (par exemple, les coûts fiscaux liés aux réorganisations qui seraient mises en œuvre afin de faciliter l'intégration, l'impossibilité de mettre en œuvre ou le retard dans la mise en œuvre des consolidations fiscales locales entre les entités du Groupe et de LeasePlan dans certains pays, les politiques de prix de transfert, etc.). Ces différents facteurs pourraient entraîner une augmentation des charges fiscales du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur son taux d'imposition effectif, ses résultats, et/ou sa situation financière.

L'acquisition pourrait également entraîner la perte de possibilités d'enregistrer des pertes fiscales ou des avantages liés aux conventions d'intégration fiscale, ce qui pourrait augmenter la charge fiscale ou entraîner la dépréciation des impôts différés et, par conséquent, avoir un impact sur le Résultat net et la situation financière du groupe combiné.

Par ailleurs, les traitements ou régimes fiscaux applicables aux réorganisations passées ou futures impliquant les sociétés du Groupe et du groupe LeasePlan pourraient être interprétés par les autorités compétentes françaises ou étrangères d'une manière différente des hypothèses retenues par les deux groupes pour structurer les opérations. Le Groupe n'est donc pas en mesure de garantir que les autorités fiscales compétentes valideront l'interprétation de la législation adoptée ou qui pourrait être adoptée dans les différentes juridictions concernées ou avec la quantification des conséquences fiscales qui en résulteront. Néanmoins, lors du processus d'intégration impliquant les entités locales du Groupe, une attention particulière a été portée pour assurer la conformité et préserver l'efficacité du traitement fiscal dans chaque pays.

Risque de déclenchement des clauses de changement de contrôle

Dans le cadre de ses activités ordinaires, LeasePlan est partie à des co-entreprises, des contrats de fourniture et d'autres contrats qui peuvent contenir des clauses de changement de contrôle ou des dispositions similaires. Bien que LeasePlan se soit engagé dans le contrat-cadre à faire tout ce qui est en son pouvoir pour obtenir dès que possible, et en tout état de cause avant la finalisation de l'acquisition, une dérogation inconditionnelle à toute clause de changement de contrôle ou autre clause similaire accordant à une contrepartie des droits de résiliation qui pourraient être déclenchés par la réalisation de l'acquisition en ce qui concerne 6 accords importants de financement, de licence ou de partenariat/commerciaux, identifiés dans le contrat-cadre, et de se conformer à toute obligation de notification en vertu de certains autres accords énumérés dans le contrat-cadre, la réalisation complète de ces actions avant la clôture de l'acquisition ne constitue pas une condition préalable en vertu du contrat-cadre.

Des équipes dédiées sont chargées d'intégrer efficacement et rapidement les entités acquises.

Le Groupe a mis en place un département dédié, qui mène l'intégration de LeasePlan, en vue de générer le potentiel de synergies identifiées, tout en maîtrisant les coûts d'intégration, dans les délais ciblés.

Suite à l'acquisition, LeasePlan pourrait donc perdre le bénéfice de certains des contrats mentionnés ci-dessus, ou de tout autre contrat contenant des clauses de changement de contrôle ou des dispositions similaires, si les contreparties concernées devaient les résilier ou négocier des conditions financières plus onéreuses pour donner leur accord. Cela pourrait avoir un effet négatif important sur les activités, les résultats et la situation financière du Groupe et/ou sur la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs.

Plus généralement, le Groupe considère que la probabilité d'obtenir une dérogation de la part des créanciers de LeasePlan est élevée car ceux-ci verraient leur situation améliorée par l'acquisition. En effet, suite à l'acquisition de LeasePlan par le Groupe, les notations du Groupe par Standard & Poor's et Fitch ont été relevées à A- (vs. précédemment Fitch BBB+ et Standard & Poor's BBB), tandis que Moody's a émis une nouvelle notation de A1, toutes meilleures que les précédentes notations de LeasePlan.

Depuis l'acquisition de LeasePlan, il n'y a pas eu d'impact significatif dans le cadre des clauses de changement de contrôle.

Le déploiement du dispositif cible de la gestion de l'ensemble des risques décrits dans le présent chapitre sur le périmètre post-opération de rachat suit la feuille de route initiale en conformité avec les standards du groupe Ayvens et de Société Générale.

4.1.1.2 Risque réglementaire

Identification du risque

Le nouveau statut régulé engendre des exigences réglementaires significatives à respecter, tandis que des évolutions du cadre réglementaire auquel le Groupe est soumis compte tenu de son statut pourraient avoir des effets négatifs sur son activité, sa situation financière, ou ses coûts.

Une fois l'opération de rachat de LeasePlan finalisée, Ayvens deviendra une entité régulée avec le statut de Compagnie Financière Holding (« CFH »). Le Groupe s'attachera à respecter l'ensemble des obligations légales associées à ce statut, notamment celles décrites par l'arrêté du ministre des finances et des comptes publics de la République Française du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (« ACPR »). Sur le plan prudentiel, Ayvens est devenue également une institution financière dite « significative » ce qui implique qu'elle sera supervisée de façon directe par la Banque centrale européenne, mais également par la Banque de France via l'ACPR, dans les domaines de compétence qui leur sont respectivement dévolus. Le Groupe doit se conformer aux exigences prudentielles, y compris les obligations de communication et de *reporting* ainsi que les exigences en matière de capital, de liquidité et autres.

D'un point de vue prudentiel, Ayvens doit publier des ratios de solvabilité, de levier et de grands risques et est tenue à d'autres obligations de *reporting* en vertu des cadres de *reporting* prudentiel de l'Autorité bancaire européenne, à savoir les cadres de *reporting* commun (COREP) et de *reporting* financier (FINREP). Ayvens doit réaliser l'exercice lié au processus interne d'évaluation de l'adéquation du capital (*Internal Capital Adequacy Assessment Process* ou ICAAP) tous les ans et se conformer aux exigences du Pilier 2 déterminées par la BCE dans le cadre de son processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (*Supervisory Review and Evaluation Process* ou SREP).

Du fait de ce qui précède, si le Groupe n'est pas en mesure de respecter l'ensemble des obligations qui lui incombent du fait de son changement de statut réglementaire, ou si l'autorité qui le supervise juge que les mesures prises pour s'y conformer ne sont pas suffisantes, le Groupe pourrait devoir mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières pour mettre en œuvre des plans de remédiation afin de combler les lacunes, devoir augmenter ses fonds propres ou ses passifs éligibles à des coûts qui pourraient être préjudiciables à sa situation financière ou, en cas de non-respect répété des exigences, se voir imposer des sanctions administratives et/ou financières par les autorités de supervision ou se voir retirer son statut réglementaire de Compagnie Financière Holding.

Le Groupe a déployé des efforts pour renforcer significativement ses politiques et systèmes de gouvernance et de gestion des risques (voir section 4.2 « Organisation de la gestion des risques » pour plus de détails).

Le Groupe bénéficie de l'appui et de l'expertise de Société Générale dans le déploiement des méthodologies, règles et dispositifs permettant de répondre aux exigences réglementaires associées au statut d'institution financière significative placée sous la supervision directe de la Banque centrale européenne. Le Groupe s'appuie également sur l'expérience de LeasePlan Corp en tant qu'entité régulée supervisée par la BCE.

4.1.1.3 Risques macroéconomique et géopolitique

Identification du risque

L'activité et les résultats du Groupe pourraient être affectés par une détérioration de l'environnement économique et/ou géopolitique.

Le Groupe pourrait être confronté à une détérioration significative de l'environnement économique résultant de crises affectant les marchés de capitaux ou du crédit, de contraintes de liquidité, de récessions régionales ou mondiales, d'une volatilité importante des cours des matières premières (notamment le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, de dégradations de la notation, de restructurations ou de défauts des dettes souveraines ou privées, ou encore d'événements géopolitiques (tels que des actes terroristes ou des conflits armés). De tels événements, qui peuvent évoluer rapidement et dont les effets pourraient ne pas avoir été anticipés, sont susceptibles d'affecter de manière ponctuelle ou durable les conditions dans lesquelles le Groupe évolue et d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, son coût du risque, la valeur de ses actifs, ses résultats et sa situation financière.

En particulier, le Groupe est exposé à l'évolution des situations politiques, macroéconomiques ou financières des régions ou des pays dans lesquels il opère. La détérioration de ces situations pourrait avoir un impact sur l'environnement opérationnel du Groupe et ses activités, ainsi que sur le climat des affaires d'une région ou d'un pays. En cas de détérioration significative, le Groupe pourrait encourir des dépenses, des dépréciations d'actifs ou des pertes, ce qui aurait un impact négatif sur ses résultats financiers et sa situation financière.

Les opérations, les résultats et la situation financière d'Ayvens pourraient être affectées par une intensification des risques géopolitiques. Le conflit en Ukraine qui a débuté en février 2022 provoque de fortes tensions entre la Russie et les pays occidentaux, avec des impacts sur la croissance mondiale, sur le prix de l'énergie et des matières premières, ainsi que sur les sanctions économiques et financières mises en place par un grand nombre de pays, notamment en Europe et aux États-Unis.

Le conflit entre Israël et le Hamas qui a débuté en octobre 2023 pourrait avoir des impacts similaires ou y contribuer, avec également un risque

sur le transport des marchandises et des matières premières via le canal de Suez. Les récentes attaques contre des navires marchands revendiqués par les Houthis dans le détroit de Bab-el-Mandeb pourraient également impacter les approvisionnements en gaz et en pétrole, ainsi que la disponibilité et les délais de livraison des biens produits en Asie. En Asie, les relations sino-américaines, entre la Chine et Taïwan et les relations entre la Chine et l'Union européenne sont porteuses de tensions géopolitiques et commerciales, de délocalisations de productions et de risques de fractures technologiques. Cela peut entraîner un retard dans la production de composants électroniques tels que les semi-conducteurs, ce qui pourrait avoir un impact sur la production de véhicules.

En Ukraine, où le Groupe comptait environ 3 800 véhicules sous contrat au 31 décembre 2023 (contre une flotte financée d'environ 4 500 véhicules au 31 décembre 2022), Ayvens a pris des mesures pour soutenir au mieux ses employés, accompagner ses clients et sécuriser ses actifs. À fin 2023, la provision comptabilisée au titre des véhicules ayant été endommagés ou risquant de l'être ou localisés dans les territoires occupés n'a pas évolué. Il n'y a pas eu de provision supplémentaire au montant de la provision comptabilisée au 31 décembre 2022 (montant de la provision comptabilisée à 3,3 millions d'euros), sur la base de l'évaluation par la direction locale des pertes attendues ainsi que des pertes de crédit potentielles à la clientèle. Compte tenu de cette provision, le total des actifs d'ALD Ukraine s'élevait à 76,9 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 67,6 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Le 20 avril 2023, ALD a finalisé la cession de sa filiale ALD Russie au profit de JSC Tsk. Le 30 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession de sa filiale ALD Biélorussie. Le 27 février 2024, la vente de la filiale LeasePlan Russie (3 500 véhicules) à Expo Capital Liz a également été finalisée après autorisation des autorités réglementaires russes compétentes. Avec cette cession, Ayvens n'est plus présent en Russie ni en Biélorussie.

Le risque géopolitique est géré en menant une politique rigoureuse et prudente de conduite des opérations.

Le Groupe suit de façon rigoureuse l'évolution géopolitique dans les pays dans lesquels il opère, en portant une attention particulière aux réglementations en vigueur.

4.1.1.4 Compétitivité d'Ayvens sur son marché

Identification du risque

Le Groupe pourrait ne pas réussir à être compétitif ou la concurrence pourrait s'intensifier dans ses segments d'activité.

Le Groupe exerce ses activités dans un secteur extrêmement compétitif marqué par la consolidation de plusieurs de ses marchés stratégiques, notamment dans les marchés plus matures d'Europe.

Les principaux concurrents du Groupe sont, à l'échelle mondiale, des opérateurs internationaux indépendants, des filiales de banque et des sociétés captives de constructeurs automobiles. En outre, dans certains marchés, le Groupe peut se trouver en concurrence avec des acteurs locaux.

Les concurrents du Groupe, dont certains font partie de constructeurs automobiles ou de banques ayant accès à des financements importants à faible coût, pourraient chercher à exercer une concurrence des prix offensive, notamment en cas de consolidation entre acteurs. En particulier, les captives des constructeurs automobiles gagnent en importance, car leurs

sociétés mères cherchent à se présenter, au-delà de leur rôle de constructeur automobiles, en tant que fournisseurs complets de solutions de mobilité capables de conquérir une plus grande part du marché du financement et de l'exploitation de véhicules. De surcroît, le Groupe pourrait, à la demande des clients, devoir aligner ses prix sur ceux de ses concurrents pour conserver ou accroître sa part de marché, ce qui pourrait grever les marges. Si les prix du Groupe s'écartent trop de ceux de ses concurrents, il pourrait perdre des clients et/ou des volumes d'activité.

Par ailleurs, le positionnement du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes des clients, c'est-à-dire améliorer constamment sa gamme de produits et services existants et développer des produits, des services, des systèmes et des logiciels nouveaux qui répondent aux besoins en évolution de ses clients.

Le Groupe dispose d'un positionnement compétitif sur son marché.

La taille de la flotte gérée par le Groupe lui donne un avantage important en matière de négociation des prix d'achat des véhicules et de connaissance du marché. Le fait de pouvoir proposer aux clients les véhicules de plusieurs marques constitue un avantage par rapport aux constructeurs automobiles.

Le Groupe a également développé un savoir-faire reconnu en matière de capacité à intégrer des services et à innover en concevant des offres répondant aux nouvelles attentes des clients (conseil en matière de stratégie de réduction des émissions carbone, flexibilité des conditions de location, offre digitale).

4.1.1.5 Risques climatiques, environnementaux et sociaux

Identification du risque

L'activité du Groupe pourrait avoir des impacts négatifs sur le climat, l'environnement et la société, ou peut être impactée par les changements climatiques, environnementaux ou sociétaux.

La politique de développement durable du Groupe et l'intégration du Climat et de l'Environnement dans le cadre de la gestion des risques sont détaillées au Chapitre 5 « Déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'Enregistrement Universel. Une cartographie détaillée et hiérarchisée des risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) est présentée en section 5.1 du présent Document d'Enregistrement Universel, ainsi que les politiques mises en place pour identifier, évaluer et atténuer les risques les plus significatifs.

Pour Ayvens, le défi le plus significatif en termes de facteurs externes de risques climatiques et environnementaux est celui des émissions associées aux actifs que financés (émissions de scope 3) : le transport routier est responsable de 20 % des émissions dans l'UE, dont une grande partie (16 %) est liée aux types de véhicules financés par Ayvens (véhicules pour particuliers et véhicules utilitaires légers). La visibilité du secteur du leasing dans les enjeux climatiques va au-delà de ce pourcentage déjà significatif, car il touche à la vie quotidienne du public comme des entreprises. Le second impact majeur du transport concerne la pollution, issue des

émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de particules fines lors de la phase d'usage des véhicules, particulièrement sensible sur les motorisations diesel, avec de forts enjeux de santé publique à la clé. Compte tenu de l'appel croissant à l'action sur ces émissions dans les régions soucieuses de l'environnement, les facteurs de risque de transition sont susceptibles d'affecter plusieurs catégories de risque dans la taxonomie des risques d'Ayvens. Les facteurs de risque de transition n'influencent pas seulement la valeur résiduelle de nos actifs (risque lié aux actifs), mais sont également importants pour la stratégie de durabilité (risque stratégique), les capacités de remboursement de nos clients (risque de crédit) ou la capacité à attirer des talents pour notre entreprise (risque RH).

En outre, les facteurs de risques physiques, représentés par l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des phénomènes météorologiques violents, auront un impact sur les actifs (véhicules et bâtiments), les opérations et la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens, comme détaillé dans la section 5.8.2.2.3 « Adaptation au changement climatique » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Pour limiter les risques ou maximiser l'impact positif de son activité, Ayvens travaille à la fois sur la réduction de l'exposition aux véhicules thermiques (notamment diesel), et la création des conditions nécessaires à l'adoption accrue des VE, deux chantiers largement engagés (cf. section 5.2 « La mobilité durable au cœur du business » du présent Document d'Enregistrement Universel).

Après avoir engagé la réduction de la part des véhicules diesel dans sa flotte depuis 2017, Ayvens s'engage dans la transition de sa flotte vers un mix plus équilibré entre les véhicules électriques (EV) et les véhicules thermiques. Ces efforts ont été repris dans la stratégie de développement durable PowerUP 2026, publiée en septembre 2023. Dans le cadre de la transition, la stratégie de développement durable d'Ayvens a fixé des objectifs en matière d'émissions, d'adaptation aux véhicules électriques et d'émissions moyennes de la flotte.

Grâce à son positionnement de facilitateur/prescripteur, Ayvens a un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement des clients dans la transition de leur flotte vers les véhicules électriques. Ce positionnement, combiné aux efforts déployés sur l'offre de produits/services et à une demande croissante des clients, positionne Ayvens très en avance de phase par rapport au marché

dans son ensemble, que ce soit sur l'électrification de la flotte ou la réduction des émissions de CO₂. Les véhicules électriques ont représenté 35 % des véhicules neufs livrés en Europe en 2023 (contre 23 % pour le marché⁽¹⁾), une part qui devrait atteindre la cible de 50 % dans le plan stratégique PowerUP 2026.

La part croissante des véhicules électriques se traduit mécaniquement par une baisse des émissions. Les émissions de CO₂ liées aux livraisons d'Ayvens sont historiquement inférieures de 5 à 10 g/km à celles du marché. Il est également important de rappeler que l'inventaire géré par Ayvens est constitué de modèles récents qui intègrent les dernières évolutions technologiques en termes de sécurité et d'émissions (âge moyen de deux ans vs. 11 ans en Europe répondant donc aux dernières normes d'homologation).

Ayvens a également annoncé dans le plan stratégique PowerUP 2026 son intention d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité à moindre impact environnemental. La « Mobilité comme Service », l'autopartage ou les offres de mobilité douce favorisent de nouveaux comportements qui s'éloignent progressivement du paradigme classique d'une voiture pour un utilisateur.

(1) Source: ACEA

4.1.2 Risques spécifiques à l'activité

4.1.2.1 Risques liés à la valeur résiduelle

Identification du risque

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de vendre ses véhicules d'occasion au prix voulu, et il fait face au risque de valeur résiduelle lié à ces ventes.

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules. Les bénéfices des ventes de véhicules d'occasion s'élèvent à 349,5 millions d'euros en 2023 (incluant LeasePlan à partir du 22 mai 2023), contre 747,6 millions d'euros et 437,7 millions d'euros respectivement pour les exercices clos les 31 décembre 2022 et 2021 respectivement.

Entre 2020 et 2022, le marché automobile a été principalement tiré par des facteurs externes (COVID, pénurie de semi-conducteurs, conflit en Ukraine, inflation, taux d'intérêt, etc.) qui ont entraîné une insuffisance de l'offre de véhicules neufs et, par conséquent, une hausse significative du prix des véhicules neufs et d'occasion. Depuis fin 2022, une normalisation des marchés des véhicules neufs et d'occasion est observée.

En 2023, les niveaux de production des constructeurs automobiles ont augmenté (problèmes de chaîne d'approvisionnement résolus) pour revenir aux niveaux d'avant la pandémie, entraînant une réduction des délais de livraison. Cependant, au second semestre 2023, la demande sur le marché des véhicules neufs a commencé à ralentir en raison des inquiétudes des clients en matière de pouvoir d'achat dans un environnement d'inflation en hausse et de taux d'intérêt élevés. L'impact sur les véhicules électriques à batterie (BEV) a été amplifié en 2023 par la baisse des subventions gouvernementales (notamment sur les marchés matures des véhicules électriques à batterie) et la hausse des coûts de l'énergie décourageant certains acheteurs de véhicules électriques à batterie, le coût total de possession des véhicules électriques à batterie n'étant moins favorable. Le décalage entre la demande et la production des véhicules neufs contraint les constructeurs automobiles à ajuster les prix, principalement via des remises.

Comme anticipé, la performance du marché des voitures d'occasion a continué de se normaliser en 2023. Les prix des voitures d'occasion ont diminué sur tous les marchés, avec un impact négatif sur les prix des véhicules électriques à batterie d'occasion et une tendance à la baisse dans les principaux pays européens. Bien que les véhicules électriques à batterie d'occasion soient toujours en demande, leurs prix sont inférieurs aux prévisions.

Le Groupe est exposé à une perte potentielle lors d'un exercice financier causé par (i) la revente des véhicules liés aux contrats de location terminés au cours de la période lorsque leur prix de revente est inférieur à leur valeur nette comptable et (ii) les dépréciations additionnelles enregistrées durant la période de location si la valeur résiduelle estimée devient inférieure à la valeur résiduelle contractuelle.

Le résultat des ventes futures et les pertes estimées sont impactés par des facteurs externes comme les conditions macroéconomiques, les politiques gouvernementales, les réglementations fiscales et environnementales, les préférences des consommateurs, les prix des nouveaux véhicules, etc. En cas de baisse des prix de revente des véhicules d'occasion, le Groupe pourrait faire face à une réduction de son résultat de revente des véhicules d'occasion, voire enregistrer une perte, ce qui pourrait avoir un impact négatif matériel sur les activités du Groupe, son résultat, sa situation financière et/ou sa capacité à atteindre ses objectifs.

Depuis l'entrée en vigueur en 2020 des objectifs de réduction des émissions de CO₂ (imposés aux constructeurs automobiles) et suivant une tendance de fond renforcée par l'interdiction par l'Union européenne de la vente de nouvelles voitures thermiques à partir de 2035, la croissance des ventes de véhicules électriques a continué de s'accroître en 2023, principalement en Europe de l'Ouest. Une accélération des ventes de véhicules électriques à batterie est attendue au second semestre 2024, car à la fin de 2025 les constructeurs automobiles doivent se conformer à la prochaine échéance cible de niveau de CO₂.

Ce contexte et/ou d'autres évolutions économiques et politiques en rapport avec les véhicules électriques pourraient avoir un impact négatif important sur les activités, les bénéfices, la situation financière et/ou la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs.

Au 31 décembre 2023, les véhicules électriques à batterie et véhicules électriques hybrides rechargeables représentaient près de 20 % de la flotte financée d'Ayvens.

Le risque de valeur résiduelle est géré par une politique centralisée qui établit la procédure de définition des valeurs résiduelles et leur revue.

La politique du Groupe relative au risque lié à la valeur résiduelle a pour objectif de contrôler, d'évaluer les évolutions du marché des véhicules d'occasion et d'adapter la politique financière et des prix.

La procédure de fixation des valeurs résiduelles définit les processus, les rôles et les responsabilités mis en œuvre dans la détermination des valeurs résiduelles qui seront utilisées dans le devis des véhicules loués. Les valeurs résiduelles sont fixées localement, en utilisant une procédure entièrement traçable avec une piste d'audit claire. L'équipe centrale de gestion des risques liés aux actifs d'Ayvens approuve ensuite ces valeurs résiduelles.

Les calculs des valeurs résiduelles sont conduits sur des segments spécifiques de véhicules basés sur la taille et le type de véhicules, et

sont basés sur des modèles statistiques, les guides de prix de vente locaux, des données propres de vente de véhicules d'occasion, et des facteurs domestiques propres à chaque pays (tels que l'inflation, les ajustements sectoriels, le cycle de vie, etc.).

Le Groupe surveille également étroitement les valeurs résiduelles des véhicules électriques, dont la revente à terme sur le marché de l'occasion pourrait également comporter des incertitudes liées au niveau de la demande, au niveau des prix, ou de l'évolution rapide des technologies. Les procédures traditionnelles de fixation de valeurs résiduelles, basées notamment sur les prix de revente observés, ont leurs limites pour ces véhicules, vu leur introduction récente. Pour cette raison, une équipe dédiée à la fixation de valeurs résiduelles pour les véhicules électriques depuis 2020. Cette équipe a établi des procédures de tarification spécifiques et surveille en permanence les facteurs pouvant impacter les prix de revente des véhicules électriques, tels que l'évolution des technologies, les subventions à l'achat des véhicules électriques et la durabilité des batteries.

Les révisions de flotte sont conduites une ou deux fois par an afin d'accélérer les dépréciations dans les pays où des pertes sont anticipées.

Dans les filiales de plus de 5 000 véhicules, deux revues de flotte sont menées chaque année et une revue dans les entités plus petites. Lors de ces revues, la valeur résiduelle de la flotte active est comparée à des estimations révisées du marché. Dans chaque pays, le Directeur général est responsable de la gestion du processus de révision en accord avec la méthodologie approuvée définie au niveau du Groupe.

L'équipe Pricing centrale d'Ayvens a la responsabilité de s'assurer que la révision est menée en accord avec ces exigences. Quand survient une perte nette sur le portefeuille, une dépréciation additionnelle est enregistrée en accord avec le référentiel comptable d'Ayvens. Inversement, le rythme de dépréciation est réduit, voire stoppé, en cas de gain net significatif sur le portefeuille.

Le Groupe développe son offre de contrat de location multicycle.

Cette approche permettra de réduire le risque de valeur résiduelle car ce dernier est significativement plus faible à l'issue d'un second contrat. Afin de réduire ce risque davantage, Ayvens peut prendre des mesures pour encourager les clients à étendre leur contrat de location.

4.1.2.2 Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques

Identification du risque

La structure de prix et les hypothèses du Groupe relatives aux coûts futurs des services d'entretien et de réparation des véhicules, ainsi que des pneumatiques sur la durée d'un contrat de location peuvent s'avérer inexacts et entraîner une baisse des marges, ou des pertes.

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus établis au début du contrat. La détermination des coûts d'entretien est réalisée à l'échelle locale en fonction des statistiques historiques locales et en prenant en compte les différentes typologies de véhicules (combustion interne, 100 % électriques, hybrides, etc.). Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification ex-post des hypothèses sur les coûts et les fréquences, et d'apporter les ajustements nécessaires si les coûts de l'entretien et des pneumatiques sont plus élevés à la fin du contrat qu'au début.

Les facteurs pouvant influencer les coûts à la hausse :

- élargissement de la maintenance à des services non inclus initialement ;
- fréquence de l'entretien supérieure aux hypothèses initiales (mauvaise évaluation, type d'usage de la part des clients) ;
- prix des fournitures nécessaires à l'entretien des véhicules plus élevés qu'initialement estimés, notamment en période de hausse de l'inflation ;
- coût de la main-d'œuvre en hausse par rapport aux estimations initiales.

Le Groupe possède un historique et une expérience longue dans le calcul des frais de maintenance.

Le Groupe a mis en place une procédure pour s'assurer de la fréquence et l'exhaustivité de la mise à jour et des statistiques sur les coûts de maintenance. De plus, le Groupe dispose d'un historique long sur l'évolution des coûts de maintenance pour la majeure partie des marques et modèles proposés à la location.

La possible augmentation de l'inflation fait partie intégrante des paramètres de tarification des services offerts par Ayvens.

L'augmentation du niveau général des prix et les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont un impact négatif sur les coûts de maintenance, en particulier par le biais du coût de la main-d'œuvre, du prix des pièces de rechange et des pneumatiques. La plupart des contrats de location étant historiquement établis à prix fixe à partir d'un ensemble d'hypothèses sur les coûts et l'inflation (qui pourraient s'avérer plus bas que les niveaux actuellement constatés lors des périodes imprévues de forte inflation), le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter les augmentations de prix sur ses clients existants, ce qui pourrait entraîner une baisse des marges ou des pertes sur les contrats de location concernés. En effet, la forte hausse de l'inflation, notamment sur les composants automobiles et les services, a eu un impact négatif sur les marges d'Ayvens en 2023. Si les tendances inflationnistes actuelles se poursuivent au-delà du niveau que le Groupe est en mesure de répercuter sur ses clients, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de recouvrer les coûts non budgétisés, ce qui aurait un impact négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et/ou sa capacité à atteindre ses objectifs.

L'inflation et ses perspectives d'évolution font partie du dispositif de surveillance du Groupe, afin d'adapter le prix des services facturés dans le cadre de ses nouveaux contrats.

L'évolution de l'inflation au-delà d'un certain seuil est l'un des paramètres inclus dans les contrats de location de certains pays où une inflation significative est récurrente. Ce mécanisme permet, sous réserve de considérations commerciales, l'ajustement du prix des services facturés aux clients durant la durée d'exécution de leurs contrats.

4.1.2.3 Risque lié à l'assurance automobile

Identification du risque

Le Groupe est exposé aux coûts liés aux dommages payés au titre des programmes d'auto-assurance (dommages propres) dans ses entités de *leasing* et à la vente d'assurance par son (re)assureur Groupe (LPINS ou ALD RE).

Dans le cadre de ses activités normales, le Groupe est exposé au risque d'assurance automobile. Le risque d'assurance automobile est le risque de pertes financières, relatif à l'assurance automobile. Le risque pris par l'entreprise est le risque que la prime facturée dans le cadre des versements échelonnés pour couvrir les dommages subis par les véhicules soit insuffisante. Par ailleurs, certaines entités locales proposent une solution hors assurance appelée « rétention des risques ». Pour les couvertures non obligatoires, lorsque la réglementation locale le permet, le Groupe peut proposer une garantie des dommages subis par un véhicule, dans la limite d'un plafond prédéfini, en contrepartie d'un loyer plus élevé. Ce risque comprend également les risques à long terme (par exemple, la responsabilité civile automobile et la défense juridique, où le Groupe s'engage à rembourser à l'assureur un montant convenu à titre de franchise) et les risques à court terme (par exemple, les dommages matériels automobiles et l'indemnisation des passagers).

Le Groupe a ses propres compagnies d'assurance à Dublin, Euro Insurances DAC opérant sous le nom de LeasePlan Insurance, qui est une compagnie d'assurance fondée sur la libre prestation de services ⁽¹⁾ et ALD Re DAC, qui est une société de réassurance, qui souscrit des risques pour leurs activités respectives. En outre, dans l'ensemble du Groupe, il existe un certain nombre d'entités qui détiennent des licences de médiation pour vendre des produits d'assurance, ainsi que des entités qui exercent également des activités de traitement des sinistres en matière d'assurance et de rétention des risques.

Le Groupe dispose d'une gouvernance solide pour suivre la performance des risques et analyser la tarification et le provisionnement.

Au sein des sociétés de (ré)assurance à Dublin, il existe des comités de souscription qui suivent la performance des risques et analysent la tarification et le provisionnement. En outre, les sociétés de (ré)assurance disposent de leurs propres comités des risques (au niveau de l'entité et au niveau du Conseil d'administration local) pour superviser les activités. Du point de vue du Groupe, il existe un Comité de gouvernance de l'assurance automobile, qui est un sous-comité du Comité des risques du Groupe et qui suit les questions relatives aux risques, à la conformité et aux affaires réglementaires pour l'ensemble des activités d'assurance du Groupe.

Au niveau du Groupe et des entités, le suivi de la performance du portefeuille d'assurance se fait au travers de l'analyse des ratios de sinistralité. Les ratios de sinistralité sont calculés en utilisant les sinistres nets encourus, ce qui inclut les sinistres réglés, les provisions pour sinistres non encore réglés et une provision pour

sinistres survenus mais non (suffisamment) provisionnés (IBN(E)R) ⁽²⁾ divisés par les primes nettes. L'appétit du Groupe est d'avoir toujours une sinistralité inférieure à 100 %. Les ratios de sinistralité des programmes du Groupe sont suivis trimestriellement par les compagnies de (ré)assurance du Groupe et le Comité de gouvernance de l'assurance automobile du Groupe.

Pour les risques étendus, lorsqu'une entité souhaite placer une assurance en interne pour une flotte importante (supérieure à 2 500 unités), la demande de cotation doit être soumise au Comité de revue des risques d'assurance du Groupe. Si elle est approuvée, la cotation peut ensuite être présentée à la compagnie d'assurance, qui dispose en outre de ses propres processus internes d'acceptation des risques.

Suite à un nombre croissant de sinistres liés à des événements climatiques au cours des dernières années, le Groupe a mis en place un comité chargé d'examiner les mesures pouvant être prises pour protéger les flottes lors de tels événements. Le comité rendra compte et mettra en œuvre ses conclusions au cours de l'année 2024.

(1) L'assurance en libre prestation de services est la possibilité pour une entreprise d'assurance, agréée dans un État membre de l'EEE, de fournir ses services d'assurance sur le territoire d'un autre État membre de l'EEE sans établissement stable. Cela signifie qu'une seule police peut couvrir des expositions dans plusieurs juridictions de l'EEE ou qu'un assureur basé dans une juridiction peut émettre plusieurs polices dans une autre juridiction.

(2) Méthodologie comptable de constitution de provisions pour sinistres non encore connus ou dont le sinistre est connu, mais dont le montant actuellement provisionné pourrait s'avérer insuffisant à l'avenir.

4.1.3 Risque de crédit

Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de défaut de ses clients dans le cadre des contrats de location et/ou de gestion de flotte.

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients, des émetteurs ou d'autres contreparties du Groupe à s'acquitter de leurs engagements financiers. Ce risque comprend un risque de défaut de paiement des loyers et des créances envers le Groupe.

Le risque de crédit du Groupe dépend de la concentration et du profil de risque de sa clientèle, de la segmentation géographique et sectorielle de son exposition, de la nature de son exposition au risque de crédit et de la qualité de son portefeuille de véhicules loués, ainsi que de facteurs économiques pouvant influencer sur la capacité des clients à effectuer les paiements prévus. Par exemple, durant la crise économique mondiale en 2008-2009, le Groupe a, pendant une courte période, enregistré des taux de défaut modérément plus élevés dans le cadre de ses activités. Depuis 2011, le coût du risque reste en deçà des seuils d'alerte interne. En raison de la crise du coronavirus, le coût du risque a augmenté en 2020, en partie à cause des clients non performants et en partie en raison de perspectives plus négatives pour les clients performants sur la base de données économiques prospectives, mais n'a pas entraîné de problèmes graves pour Ayvens. En 2023, le coût du risque s'établit à un niveau modéré de 18 points de base⁽¹⁾, en ligne avec 2022 (20 points de base). Tandis que le coût du risque est resté modéré en 2023, l'environnement macroéconomique actuel, les hausses successives des taux d'intérêt dans un laps de temps relativement court et le risque de récession qui en découle pourraient accroître le risque de crédit du Groupe à court ou à moyen terme.

Au 31 décembre 2023, les expositions bilan et hors bilan du Groupe mesurées en EAD s'élèvent à 24,6 milliards d'euros, dont 47 % correspondent au portefeuille entreprises. À la même date, 70 % de l'exposition du Groupe relative aux entreprises est constituée de clients bénéficiant d'une notation supérieure ou égale à BBB-.

Répartition du risque par notation interne pour les clients entreprises au 31 décembre 2023 :

Notation	% EAD du portefeuille entreprises
AAA-AA	2 %
A	23 %
BBB	45 %
BB	23 %
B	5 %
<B	2 %

Au 31 décembre 2023, les créances du Groupe auprès de clients et d'institutions financières s'élevaient à 7 348,9 millions d'euros. L'augmentation par rapport à l'année précédente (3 157,9 millions d'euros en 2022) s'explique principalement par l'opération de rachat de LeasePlan en mai 2023. Au 31 décembre 2023, le Groupe avait constitué des provisions pour dépréciation de créances clients et comptes rattachés de 223,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, les provisions prospectives pour incertitudes sur les clients actuellement sains, provisions de niveau 2, s'élèvent à 38,1 millions d'euros.

Bien que le Groupe puisse généralement récupérer et revendre les véhicules loués à la suite d'un défaut de paiement d'un client, la valeur de revente des véhicules récupérés peut ne pas suffire pour couvrir la valeur nette du véhicule découlant d'un défaut.

Le Groupe s'appuie sur des procédures en ligne avec la politique de risque de Société Générale (voir Section 6.2 « Notes relatives aux états financiers consolidés », note 4 « Gestion des risques financiers et opérationnels »).

Les entités d'Ayvens doivent respecter des procédures centrales de gestion des risques. Le Département des risques de Société Générale est étroitement associé au suivi des risques du Groupe et au processus d'actualisation des procédures du Groupe.

Les autorisations de crédit varient selon qu'il s'agit d'un client exclusif ou partagé avec Société Générale. Ce système d'autorisations prend en compte les montants engagés et la qualité de crédit des contreparties. Les dossiers les plus importants sont revus par les équipes risques de Société Générale.

Pour les entreprises, le Groupe évalue et suit la probabilité de défaut de chaque contrepartie individuelle à l'aide de modèles de notation.

Le Groupe a mis en place une politique de recouvrement.

Cette politique s'appuie d'une part sur le recouvrement des loyers impayés et d'autre part sur la récupération et la revente du véhicule. L'organisation du recouvrement reste sous la responsabilité directe des filiales du Groupe, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques de marché.

(1) Des actifs productifs moyens

4.1.4 Risque non financiers et risque de modèle

4.1.4.1 Risques informatiques et cybersécurité

Identification du risque

Le Groupe peut ne pas réussir à assurer le bon fonctionnement de ses logiciels, sites Internet et applications mobiles, ou à s'adapter aux évolutions technologiques futures.

La capacité du Groupe à offrir des services fiables, des prix compétitifs et des informations précises et en temps voulu à ses clients repose sur le bon fonctionnement et sur l'ergonomie de ses plateformes administratives, de ses logiciels internes, de ses sites Internet et de ses applications mobiles, ainsi que sur les services fournis par des prestataires externes. Pour ses services informatiques, le Groupe bénéficie de la qualité de service de prestataires de services intragroupe, qui fournissent la connectivité du réseau et l'assistance de l'environnement de sécurité dans le cadre d'un contrat de services.

Les risques sont :

- l'incapacité d'Ayvens à fournir le service ;
- la perte de capacité du Groupe à maintenir et à améliorer la réactivité, les fonctionnalités et les caractéristiques de ses technologies et systèmes d'information.

En outre, après la fusion de LeasePlan et ALD, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans le processus de consolidation des systèmes et infrastructures informatiques des deux sociétés, ce qui pourrait entraîner des efforts d'intégration longs et coûteux. Cela pourrait entraîner des coûts importants, des retards, des perturbations ou limiter la réalisation des synergies attendues de l'acquisition, ce qui pourrait avoir un effet négatif important sur le Groupe et ses activités, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion du risque IT répondant aux attentes des régulateurs, des standards du marché et du Code de conduite Société Générale.

Ce dispositif vise à :

- assurer à travers le Groupe le bon niveau de compétence et de responsabilité pour gérer les risques ;
- garantir le bon niveau de partage d'information avec les contreparties internes ou externes ;
- alimenter les prises de décision du bon niveau d'information sur les risques encourus ;
- s'assurer que les dirigeants et les responsables des risques sont alimentés avec un niveau pertinent d'information leur permettant d'assurer leurs activités (tout en respectant la confidentialité de telles informations).

Les risques qui pourraient impacter la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie ou à atteindre ses objectifs et ses résultats sont identifiés, évalués et gérés de manière mesurée, efficace et proactive.

Le Groupe a mis en place un département entièrement dédié, nommé office de gestion de l'intégration (« IMO »), pour assurer une intégration efficace et rapide de LeasePlan. La consolidation des systèmes et infrastructures informatiques d'ALD et de LeasePlan est l'un des principaux chantiers de l'IMO. Pour gérer le risque d'intégration lié à l'informatique et aux risques juridiques, l'IMO a créé des postes dédiés pour aider les entités.

Identification du risque

Toute perturbation ou attaque des systèmes de technologie de l'information du Groupe pourrait avoir un impact défavorable sur son activité.

Les dysfonctionnements et les défaillances des systèmes informatiques, du matériel et des logiciels, y compris les pannes de serveurs ou les éventuelles attaques externes, par exemple, de pirates, ou de virus informatiques génèrent un risque des services informatiques. Les systèmes de communication et d'information du Groupe sont cruciaux pour la conduite de ses activités, cette importance étant renforcée par la généralisation de l'offre digitale et la digitalisation des processus. Toute violation de ses systèmes ou des systèmes de ses partenaires externes pourrait matériellement perturber l'activité du Groupe. De tels incidents pourraient engendrer des coûts significatifs liés à la récupération et à la vérification des informations, une perte de revenus, une attrition de la clientèle, des litiges avec des contreparties ou des clients, des difficultés à gérer les opérations, la fuite d'informations, notamment commerciales confidentielles, la valeur de ses investissements dans ses produits ou sa recherche et développement, mettre en cause sa responsabilité juridique et finalement entacher la réputation du Groupe. Des difficultés chez certaines de ses contreparties pourraient également engendrer indirectement des risques de crédit et/ou de réputation pour le Groupe.

Le Groupe pourrait subir des attaques ciblées et sophistiquées sur son réseau informatique, aboutissant à des détournements de fonds, des pertes, vols ou divulgations de données confidentielles ou de données clients (pouvant notamment constituer des violations du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (« RGPD »). De tels agissements, gérés par la fonction protection de la vie privée de l'équipe conformité, sont susceptibles d'être à l'origine de pertes opérationnelles et d'avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa réputation auprès de ses clients.

La responsabilité du Groupe pourrait englober des sanctions infligées par les régulateurs (en Europe et dans d'autres pays où le Groupe exerce ses activités), des plaintes de ses partenaires commerciaux, pour usurpation d'identité ou fraude, ainsi que pour d'autres utilisations abusives d'informations personnelles, y compris à des fins de marketing non autorisées, et ces réclamations pourraient déboucher sur des litiges.

Le conflit en Ukraine depuis 2022 a significativement augmenté le risque de cyber attaque pour le Groupe et pour ses partenaires externes, ce qui pourrait entraîner la perturbation des sites et la hausse des risques de

fuites de données. Dans ce contexte, le Groupe a mis en place les mesures nécessaires pour faire face aux menaces croissantes et protéger ses systèmes.

Une gouvernance sécurité articulée autour d'un Responsable global de la sécurité des systèmes d'information.

Celui-ci supervise les différents responsables et correspondants sécurité dans les entités du Groupe. Il interagit avec les interlocuteurs sécurité et risques IT de Société Générale, dont le Groupe décline les politiques. Au titre de son statut de filiale, le Groupe fait l'objet d'une supervision de Société Générale.

Un dispositif d'évaluation et de contrôle pour mesurer l'exposition aux risques et le niveau de sécurité attendu.

Le Groupe :

- a défini son appétit aux risques opérationnels et risques cybersécurité ;
- procède à des analyses de risques régulières sur ses actifs, en prenant en compte notamment les risques réglementaires et légaux (RGPD, réglementations nationales, sécurité dans les contrats) et met en œuvre les mesures de sécurité pour couvrir ses risques en cohérence avec son appétit aux risques ;
- formalise des indicateurs (Key Risk Indicators/Key Performance Indicators) permettant d'orienter sa stratégie de réduction des risques ;
- procède régulièrement à des évaluations de son niveau d'exposition aux risques (audits internes, audits indépendants, tests d'intrusion et de vulnérabilités) et de pilotage des plans d'action correctifs dans une optique d'amélioration continue ;

- effectue des actions de contrôles permanents pour vérifier l'application des standards et politiques au sein de ces différentes entités.

Le Groupe gère le risque d'attaques par des actions de prévention et de veille.

Le Groupe :

- structure sa démarche cybersécurité en s'appuyant sur des standards de marché tels que le NIST & ISO 27001 ;
- effectue une veille permanente en cybercriminalité en s'appuyant sur les services du CERT (Computer Emergency Response Team) et du SOC (Security Operating Center) Société Générale ;
- met en œuvre des plans et infrastructures de secours pour ses actifs critiques et organise des tests de continuité d'activités et de gestion de crise pour en vérifier l'efficacité ;
- met en œuvre des campagnes de sensibilisation et de formation de ces collaborateurs comme première ligne de défense contre les risques opérationnels et de cybersécurité. Les collaborateurs sont en effet au cœur de l'activité du Groupe et une cible privilégiée des tentatives de social engineering (phishing, fraude au Président, etc.) ;
- gère le respect du RGPD par des spécialistes et un responsable de la protection des données qui font partie de la gouvernance de la conformité.

4.1.4.2 Risque de fraude

Identification du risque

Une fraude ou une activité criminelle est susceptible d'être commise par un collaborateur d'Ayvens ou par des personnes extérieures à Ayvens. Cela inclut le vol d'argent, de valeurs mobilières ou d'actifs (physiques ou intellectuels) appartenant à Ayvens ou détenus par Ayvens pour le compte de tiers, les transactions fictives ou non autorisées, l'utilisation non autorisée d'informations privilégiées ou confidentielles, les escroqueries ou toute autre activité criminelle impactant les actifs ou les locaux d'Ayvens, y compris les actions malveillantes avec les systèmes d'information.

La fraude externe sous la forme de vol de voiture est inhérente à l'activité de location et entraînera de manière prévisible un impact financier qui sera soit pris en compte dans les frais de location, soit assuré. Le vol de voiture par un tiers (c'est-à-dire sans implication du client) est la forme de fraude externe la plus courante chez Ayvens, par exemple le vol du véhicule au domicile du conducteur, dans les locaux d'Ayvens ou dans les espaces publics. Dans les autres cas, le véhicule peut être récupéré au point de livraison du fournisseur au moyen d'une usurpation d'identité. La fraude du client peut apparaître dans les cas où le client rencontre des difficultés à respecter ses obligations de paiement et ne retourne pas le véhicule à la demande d'Ayvens. Ces cas sont plus fréquents dans les segments Small & Medium Enterprise (SME) et Private Lease (PL) et sont influencés par des circonstances macroéconomiques

défavorables. Les fraudes avec implication du client et les fraudes internes sont beaucoup moins probables et ont un impact marginal.

Ayvens utilise un outil de collecte de données de pertes pour enregistrer les incidents de risque opérationnel et les pertes. En 2023, 64 % des incidents de risque opérationnel, en termes de nombre ont été classés comme fraude externe. En termes d'impact financier net, les cas de fraude externe ont représenté 39 % de l'impact total des pertes financières opérationnelles nettes d'Ayvens (47,5 millions d'euros en 2023).

Ayvens dispose d'un cadre de gestion du risque de fraude pour prévenir, détecter, enquêter/traiter et remédier/suivre la fraude interne et externe avec pour objectif l'harmonisation des pratiques actuelles d'ALD et de LeasePlan.

Ayvens applique une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude interne.

Ayvens a défini et mis en œuvre des mesures de contrôle pour prévenir et détecter la fraude en général, telles que la gestion des accès, le double contrôle, la séparation des tâches, la vérification des antécédents / le filtrage des employés et les contrôles physiques, entre autres. En particulier, le vol/la fraude de voiture est limité en renforçant les contrôles lors de l'intégration des clients et pendant le cycle de vie du contrat de location (par

exemple, via des alertes précoces), en renforçant l'identification (par exemple, via un outil d'identification) et en améliorant le processus de livraison (par exemple, en sensibilisant les fournisseurs au risque d'usurpation d'identité).

Les vols de voitures par des tiers sont suivis trimestriellement via des indicateurs de risque et la fraude interne dans le cadre des indicateurs d'appétence au risque d'Ayvens. Les enseignements tirés des précédents cas de fraude sont partagés entre les entités afin d'assurer la détection précoce d'un nouveau mode opératoire.

4.1.4.3 Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Le Groupe se conforme à de multiples législations et réglementations nationales sectorielles/transversales notamment relatives aux opérations de crédit, à la distribution de produits d'assurance, au droit

de la concurrence, aux marchés financiers, au respect des sanctions et aux embargos, à la lutte contre le financement du terrorisme, à la lutte contre le blanchiment d'argent, à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles ou encore au droit de la consommation. La multiplication des sources d'obligations légales, réglementaires et fiscales, constitue un risque concernant la maîtrise et la lisibilité du cadre légal applicable aux activités du Groupe.

Identification du risque

Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges ou de procédures administratives et/ou judiciaires ainsi que de sanctions pour manquements à des réglementations susceptibles de porter préjudice à ses intérêts.

Si le Groupe se trouvait dans l'incapacité de se conformer à ses obligations contractuelles en raison d'une inexécution ou d'une invalidation des dispositions, cela pourrait engager sa responsabilité civile et également l'exposer à un risque de sanctions pénales ou administratives, des appels en garantie, des restrictions ou des interdictions professionnelles et d'emploi ou autres restrictions qui nuiraient à ses intérêts patrimoniaux et seraient ainsi susceptibles de porter préjudice à son image.

Au-delà du risque de défaut d'exécution contractuelle et de sanctions, des engagements peuvent par ailleurs être requis de la part d'autorités de contrôle et ainsi contraindre le Groupe à revoir son programme de conformité, ses pratiques commerciales et d'une manière générale conduire à augmenter les coûts liés à son organisation interne.

En cas de non-respect de la réglementation par les entités du Groupe notamment en matière de lutte contre la corruption, de lutte contre le blanchiment ou de non-respect des sanctions & embargos, le Groupe pourrait être amené à subir des sanctions financières, administratives ou pénales.

Litiges en cours

Depuis 2011, ALD Inde est engagée dans une procédure contentieuse avec l'administration fiscale indienne concernant l'application de la taxe sur les services pour la période de mars 2006 à juin 2017 sur les loyers de ses contrats de leasing. Si l'administration locale considère que cette taxe sur les services est applicable dans la mesure où les services de location longue durée et de gestion de flotte constitueraient en apparence un seul et même service, ALD Inde considère au contraire que son activité de leasing constitue un service de financement distinct qui est soumis uniquement à la taxe sur les ventes. Une provision de 13,6 millions d'euros a été comptabilisée pour ce litige. ALD a payé 7,5 % du montant total du litige à titre de taxe anticipée et a interjeté l'appel auprès du tribunal de la taxe sur les services. La dernière audience a été fixée à décembre 2023. Toutefois, la décision n'a toujours pas été reçue. LeasePlan India est également impliquée dans une affaire similaire avec l'administration fiscale indienne concernant l'application de la taxe sur les services pour la période d'avril 2014 à juin 2017 sur les paiements des contrats de location simple. Une requête a été déposée par LeasePlan Inde auprès du tribunal compétent afin d'obtenir une injonction limitant le paiement de la taxe de service. La prochaine audience devant le tribunal concerné est fixée au mois d'avril 2024.

ALD Italie est impliquée dans un litige fiscal avec la région du Latium (Rome) concernant le paiement des taxes routières/de circulation dans la région du Trente, une pratique standard répandue dans le secteur de la location de voitures, au lieu de Rome, où se trouve son siège social, ce qui a entraîné une perte estimée de recettes fiscales pour la région du Latium de 2016 à 2017. Le 19 octobre 2023, le Tribunal fiscal de première instance de Rome a statué en faveur d'ALD Italie et a annulé les deux évaluations de taxe routière pour les exercices 2016-2017. La région Latium a fait appel de ce jugement. En parallèle, le 22 janvier 2021, ALD Italie a reçu une autre convocation de l'administration fiscale relative à l'exercice 2018. La première audience s'est tenue le 19 avril 2023. ALD Italie a obtenu gain de cause mais la décision a été portée en appel par la Région Latium le 26 mai 2023. En décembre 2023, ALD Italie a reçu une notification sur la taxe de circulation pour l'exercice 2020. En raison d'un changement de loi, les montants en jeu pour l'année 2020 sont inférieurs, ALD Italie étant désormais légalement redevable du paiement de la taxe de circulation uniquement pour les véhicules en stock, les véhicules Pool/Flexi (véhicules de précontrat ou de remplacement – location à court terme) et les voitures de fonction. Ainsi, une provision totale d'environ 15,6 millions d'euros au titre des exercices 2016, 2017, 2018 et 2020 a été comptabilisée. L'exercice 2019 est prescrit et aucun redressement n'a été reçu par ALD Italie. LeasePlan Italie est également impliquée dans des litiges similaires concernant la taxe de circulation pour plusieurs périodes envisagées allant de 2016 à 2018. LeasePlan Italie a eu gain de cause sur le premier degré d'imposition devant le tribunal fiscal compétent. L'administration fiscale a fait appel des condamnations, et le litige est en cours devant le tribunal fiscal (Ile degré). En outre, LeasePlan Italie est impliqué dans des litiges avec la municipalité de Rome au sujet de l'IPT (taxe sur l'immatriculation des véhicules) pour les périodes 2017-2018. En 2017, LeasePlan Italie a déménagé son siège social à Trente et a payé l'IPT à Trente. LeasePlan Italie considère être en mesure de contester avec succès ses décisions car : i) il existe une règle spécifique dans la législation de l'I.P.T. qui prévoit un critère territorial de l'impôt basé sur le lieu du siège social du propriétaire des véhicules ; ii) son siège social situé à Trente n'était pas fictif. La première audience doit être fixée pour le premier degré devant le tribunal fiscal. Une première provision de 40 millions d'euros en cours de réévaluation.

ALD Espagne a initié un contentieux en 2017 suite à un redressement fiscal au titre des exercices 2011 à 2014 portant sur l'impôt sur le revenu, les retenues à la source et la TVA. Ce redressement fiscal est contesté. Une procédure est en cours devant les tribunaux administratifs. L'annulation de plusieurs pénalités par l'administration fiscale a conduit à la révision du montant provisionné à hauteur de 1,2 millions d'euros. Par ailleurs, un contrôle fiscal par les autorités fiscales espagnoles est ouvert depuis 2019 en rapport avec les exercices 2015 à 2017 qui a conduit à provisionner 8,6 millions d'euros dans le cadre de la récupération de la TVA sur les services d'assurance. Le débat tourne autour de la question de savoir si la part d'assurance associée au contrat de location doit être considérée comme un service accessoire ou non et donc peut ou non être comptabilisée dans le montant total de la TVA récupérable. Des procédures judiciaires ont été engagées dans le cadre de ce redressement fiscal. En novembre 2023, ALD Espagne a reçu une résolution de TVA partiellement estimée de la part du Tribunal administratif économique central. D'autres montants susceptibles d'être contestés pour des cas similaires ont été entièrement provisionnés pour les exercices allant de 2018 à 2021 pour un total de 18,5 millions d'euros. Cependant, aucune notification n'a été faite et aucun litige n'est à ce jour engagé en ce qui concerne la période 2018-2021. Dans une affaire similaire, LeasePlan Espagne est impliquée dans un litige avec les autorités fiscales espagnoles au sujet de l'application de la TVA sur les activités d'assurance réalisées par LeasePlan Espagne en tant que service accessoire à ses activités de location simple pour la période 2016-2020. LeasePlan Espagne considère les activités d'assurance comme des éléments faisant partie de la transaction principale (contrat de location), qui est soumise à la TVA et non exonérée de TVA. Aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre. Depuis mars 2022, LeasePlan Espagne est en attente d'une décision du Tribunal administratif économique central.

ALD Brésil est actuellement impliqué dans deux litiges avec les autorités fiscales brésiliennes concernant l'application des taxes sur la revente de véhicules (appelées « taxes PIS et COFINS ») et les méthodes de calcul à utiliser pour l'application des crédits d'impôt (appelées « IPVA »). Les affaires PIS et COFINS, qui concernent les exercices 2014 et 2018, exposent ALD Brésil à un potentiel redressement de respectivement 5 millions d'euros et 8,8 millions d'euros, donnant lieu à une provision de 1,7 million d'euros et 3 millions d'euros. Un avis technique indépendant fourni par des spécialistes et des professeurs en fiscalité, sur la demande de la filiale brésilienne, a conclu qu'il ne semble pas y avoir de motifs légalement admissibles en faveur de la demande de perception de PIS et COFINS sur les revenus de la vente de véhicules d'occasion. ALD Brésil a déposé une deuxième instance d'appel auprès d'un tribunal d'instance/d'une cour d'appel.

En 2023, Ayvens a été témoin d'une augmentation des réclamations potentielles dans la pratique du secteur du financement automobile au Royaume-Uni, connue sous le nom d'accords de commissions discrétionnaires en vertu desquels un courtier introduisant un produit de crédit pour le financement automobile détermine à sa discrétion le montant de la commission reçue, ce qui a un impact sur le taux d'intérêt proposé au client. Les récentes décisions du Financial Ombudsman Service (service de médiation financière) qui autorisent certains clients à demander le remboursement des commissions discrétionnaires payées avec des intérêts ont suscité des discussions et des inquiétudes quant à l'existence de passifs sous-jacents potentiels pour les entreprises du secteur du financement automobile. Même si l'exposition d'Ayvens à ce risque de litige potentiel est probablement limitée à un faible pourcentage de ses activités respectives, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure Ayvens pourrait être exposé à ce jour. La *Financial Conduct Authority* enquête sur le sujet pour le secteur de la finance automobile et est susceptible de fixer les paramètres autour desquels les clients n'auront pas droit à un recours.

Les équipes juridiques et conformité bénéficient du support des fonctions centrales juridiques et de conformité de Société Générale.

Le Département juridique et conformité d'Ayvens s'appuie sur l'expertise de la filière juridique et conformité de Société Générale et s'assure du respect des politiques relevant du périmètre des affaires juridiques et du domaine réglementaire. Par ailleurs, Société Générale assure certaines prestations de services pour le compte du service juridique d'Ayvens telle que la supervision des activités liées à la vie sociale du Groupe.

Les politiques centrales du Groupe sont conformes aux exigences de Société Générale. En particulier les politiques d'Ayvens sont alignées sur le Code de Société Générale en matière de lutte contre la corruption, contre le blanchiment d'argent, contre le financement du terrorisme et de respect des dispositions en matière de sanctions et des embargos.

Les politiques du Groupe définissent les mesures permettant une conduite de l'activité en respect des réglementations applicables et entendent répondre des normes éthiques élevées. Le Code de conduite de Société Générale et le Code de conduite anticorruption et trafic d'influence du Groupe sont spécifiquement et directement communiqués ou accessibles à tous les salariés.

Les politiques sont régulièrement adaptées au regard des résultats des cartographies de risque et de l'évolution de la réglementation.

La Direction Centrale de la Conformité met en place un cadre d'auto-évaluation annuel afin de mesurer et de suivre les risques de non-conformité et d'ajuster en conséquence les impacts réglementaires des risques de non-conformité auxquels le Groupe est exposé. Cet exercice, réalisé séparément chez ALD et LeasePlan en 2023 selon des méthodologies différentes, travaillera sur la convergence en 2024 et la transition vers un exercice commun d'évaluation des risques 2025, conformément aux lignes directrices de Société Générale.

Des formations obligatoires sur la conformité sont régulièrement dispensées aux employés du Groupe.

Ces formations contribuent à la sensibilisation des collaborateurs aux risques.

Par ailleurs, le département conformité d'Ayvens assure une coordination et une supervision régulières des responsables de la conformité locaux situés dans les filiales. Ce réseau de correspondants conformité locaux est essentiel pour assurer la mise en œuvre locale des politiques définies par le Groupe, ainsi que le suivi du cadre de conformité local et le reporting/l'escalade de tout incident de conformité potentiel.

4.1.4.4 Risques de modèle

Identification du risque

Le Groupe pourrait subir des conséquences défavorables découlant de décisions fondées principalement sur des modèles.

Le risque de modèle est défini comme le risque de conséquences défavorables (y compris perte financière, mauvaise prise de décision commerciale et stratégique, ou atteinte à la réputation) découlant de décisions fondées principalement sur les modèles. La source du risque de modèle peut être liée à une conception, une mise en œuvre, une utilisation ou un suivi incorrects du modèle. Le risque de modèle découle de l'incertitude des résultats du modèle ou d'erreurs dans les processus de modélisation.

Le risque de modèle fait référence aux modèles utilisés (risque de crédit IRB, évaluation du risque de crédit, valeur résiduelle, modèles d'assurance et modèles pour la réparation et la maintenance) répartis sur différents types de risques et différentes unités. Le risque de modèle pour les modèles réglementaires est spécifiquement distingué par le régulateur et fait l'objet d'une surveillance accrue.

Le risque de modèle est suivi dans la déclaration d'appétit au risque.

Le risque de modèle en termes d'appétit au risque est défini comme un risque global, c'est-à-dire qu'il est suivi au niveau global du groupe. Des indicateurs clés de risque sont définis et suivis sur une base trimestrielle. L'analyse et le reporting du risque de modèle sont basés sur les données de l'inventaire des modèles, qui sont soigneusement mises à jour chaque trimestre afin de refléter les informations les plus récentes.

La gestion du risque de modèle repose sur une gouvernance saine.

Les contrôles sont mis en œuvre et suivis sur la base du cycle de vie du modèle. Le cycle de vie du modèle décrit les étapes du modèle, de son initiation jusqu'à sa mise hors service. Les contrôles et la

gamme des activités menées pour un modèle, comme indiqué ci-dessous, sont requis proportionnellement au risque potentiel présenté par leur utilisation prévue : initiation du modèle/ expression du besoin, inventaire du modèle, hiérarchisation des modèles, développement et test du modèle, validation indépendante du modèle (initiale, basée sur la modification, périodique), test rétroactif, approbation de modèle, déploiement formel, surveillance continue, évaluation et reporting du risque résiduel de modèle, contrôles de gestion des changements de modèle et documentation pour chaque phase du cycle de vie du modèle.

La gestion du risque de modèle d'Avvens a commencé à être mise en œuvre en 2023, sur la base du dispositif existant de LeasePlan et continuera à se déployer en 2024 conformément aux principes de Société Générale.

4.1.5 Risques structurels

4.1.5.1 Risque de liquidité

Identification du risque

Incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles.

Le Groupe est exposé au risque de liquidité qui est le risque d'être dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle découle des échéances de l'ensemble des positions en cours inscrites au bilan ou hors-bilan en fonction de leur profil de liquidité (cf. section 6.2 note 4 « Gestion Des Risques Financiers Et Opérationnels » §4.1.2 « Risque de trésorerie »).

Pour financer son développement, le Groupe dépend de Société Générale, qui reste son premier prêteur après l'acquisition de LeasePlan, couvrant environ 33 % de ses besoins de financement au 31 décembre 2023 (contre environ 69 % au 31 décembre 2022). Par ailleurs, Ayvens a accès aux marchés de capitaux (émissions obligataires et titrisations), où ses émissions bénéficient d'une forte demande, ce qui lui permet de lever de la liquidité à des conditions compétitives. En cas de difficultés d'accès aux marchés des capitaux à des conditions qu'il juge acceptables, en raison des conditions du marché ou de facteurs spécifiques au Groupe, ou s'il subit des sorties de liquidités imprévues, sa liquidité pourrait être affectée.

Depuis l'acquisition de LeasePlan finalisée le 22 mai 2023, le Groupe contrôle une institution financière acceptant les dépôts, LeasePlan Corporation NV. Dans l'éventualité d'un retrait des dépôts à vue et/ou de non-renouvellement des dépôts à terme à la suite d'un stress aigu sur LeasePlan Corporation N.V., le groupe Ayvens et/ou le secteur bancaire en général, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir un niveau satisfaisant des dépôts et devrait recourir à des financements plus coûteux, ce qui impacterait ses marges et résultats de façon négative et matérielle, voire résulter en l'incapacité du Groupe de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. Néanmoins, LeasePlan Corporation N.V. est soumis à des exigences réglementaires en matière de liquidité et à ce titre maintient un coussin de liquidité et des réserves liquides sous forme de dépôts détenus auprès de la banque centrale pour se conformer à ces exigences.

La position de liquidité est étroitement surveillée.

En dépit de sources de financement plus diversifiées, notamment la collecte de dépôts suite à l'acquisition de LeasePlan, l'exposition du Groupe au risque de liquidité reste limitée, car le Groupe a pour politique de financer l'actif sous-jacent sur une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. Les impasses de liquidité résiduelles de chaque entité sont revues chaque mois sous la supervision de la trésorerie centrale du groupe Ayvens, qui contrôle le bon adossement de la dette aux actifs loués. La position de liquidité ainsi évaluée est alors revue et consolidée à l'échelle du Groupe. Tout écart par rapport aux seuils définis de liquidité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Le Groupe diversifie ses sources de refinancement.

Au 31 décembre 2023, le financement auprès de Société Générale représentait 33 % du total du financement du Groupe. Suite à l'acquisition de LeasePlan, les sources de financement externes sont plus diversifiées, avec 67 % des financements provenant d'emprunts bancaires, d'emprunts obligataires, de titrisations ainsi que des dépôts levés auprès de particuliers aux Pays-Bas et en Allemagne.

Ayvens est intégré dans la gestion du risque de liquidité de Société Générale.

4.1.5.2 Risques de taux et de change

Identification du risque

Le Groupe est exposé à un risque de taux et est exposé à un risque de change dans les pays hors de la zone euro.

Étant présent dans des pays hors de la zone euro, le groupe Ayvens est exposé à un risque de change découlant des entrées et des sorties de trésorerie liées aux activités quotidiennes, et de ses participations dans des filiales hors de la zone euro. Le risque de change lié aux activités actuelles est très limité en l'absence d'activités de *leasing* transfrontalières.

La politique d'Ayvens consiste à aligner autant que possible le profil de taux d'intérêt et de devises de son financement avec le profil de son portefeuille de contrats de location. Lorsque l'alignement n'est pas possible, Ayvens utilise des instruments dérivés pour couvrir les risques de taux d'intérêt et de change. Il existe néanmoins un écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe de chaque entité.

Bien que le Groupe soit économiquement couvert, il peut y avoir des décalages comptables lorsque les dérivés ne remplissent pas les conditions requises pour la comptabilité de couverture et sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Dans un contexte de marché volatil, la juste valeur du portefeuille de dérivés de couverture peut générer une certaine volatilité sur les revenus. Néanmoins, cette volatilité, qui est de nature comptable, serait neutralisée vers l'échéance du dérivé.

Pour plus de détails concernant l'exposition en devises d'Ayvens, se référer à la section 6.2 note 29 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis » et concernant la sensibilité du Groupe à une variation des taux d'intérêt, à la section 6.2 note 4 « Gestion des risques financiers et opérationnel » § 4.1.2 « Risque de trésorerie » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le risque de taux est maîtrisé par une politique de couverture de taux.

Toute exposition résiduelle au risque de taux d'intérêt doit respecter les limites de sensibilité fixées pour chaque entité. La sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour une variation parallèle de 10pb de la courbe des taux.

Le département ALM et trésorerie centrale du Groupe contrôle l'exposition au risque de taux d'intérêt et conseille les filiales en matière de mise en place d'opérations de couverture. Chaque entité produit un *reporting* mensuel évaluant l'exposition au risque de taux d'intérêt, qui est revu et consolidé par la trésorerie centrale du Groupe.

Les règles de financement et de refinancement du Groupe visent à minimiser le risque de change.

Le groupe Ayvens a pour politique de financer l'actif sous-jacent dans la même devise que celle du contrat correspondant.

Le risque de change résiduel est géré pour minimiser l'impact sur le Groupe des fluctuations des devises qu'il utilise.

Pour ce faire, Ayvens quantifie son exposition au risque de change structurel pour chaque filiale en analysant tous les actifs et passifs découlant des transactions commerciales et pour compte propre. La trésorerie centrale du groupe Ayvens est chargée de contrôler les positions de change structurelles, et gère l'impact sur la rentabilité des fluctuations des taux de change. La Direction financière de Société Générale fixe la méthodologie d'encadrement de ce risque et effectue un suivi trimestriel des positions d'Ayvens.

4.2 Dispositif de gestion des risques

4.2.1 Appétit pour le risque

Principes encadrant l'appétit pour le risque

L'appétit pour le risque est défini comme le niveau de risque qu'Ayvens est prêt à assumer pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ce processus a débuté en 2018 alors qu'ALD était une activité de Société Générale. Ce processus est désormais obligatoire car Ayvens est une entité régulée (Compagnie Financière Holding). Il est formalisé dans un document (dispositif d'appétit au risque) qui décrit les grands principes de gestion des risques, les politiques et les principaux seuils d'encadrement (seuil d'alerte, limite...) fixant l'appétit au risque d'Ayvens.

Le cadre d'appétit au risque :

- fait partie intégrante du cadre de gestion des risques d'Ayvens et du cadre de contrôle interne d'Ayvens ;
- définit la gouvernance de l'appétit au risque ;
- présente l'approche et la méthodologie par lesquelles l'appétit au risque est identifié, mesuré, déterminé, alloué, supervisé, communiqué et reporté ;
- décrit la formalisation de cet appétit au risque dans le rapport d'appétit au risque ;
- définit les interactions avec les processus stratégiques clés tels que :
 - l'identification des risques ;
 - le processus interne d'évaluation de l'adéquation du capital (*Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP*) ;
 - le plan de relance, le plan de financement d'urgence et le plan de capital d'urgence ;
 - la définition de la stratégie ; et
 - culture et conduite, mécanisme de rémunération ;
- est revu annuellement par le Conseil d'administration d'Ayvens.

Le référentiel, élaboré selon les lignes directrices de Société Générale, s'applique à l'ensemble du périmètre d'Ayvens (ALD et LeasePlan), ainsi qu'aux tiers agissant pour ou pour le compte d'Ayvens sur lesquels Ayvens a le contrôle.

Profil financier

La tolérance au risque est calibrée en déterminant le plus haut niveau acceptable de dégradation du profil financier dans un scénario de test de résistance adverse (fréquence décennale). Ces indicateurs et leurs calibrages doivent être cohérents avec le budget du Groupe. Ayvens est une entité régulée soumise à des exigences réglementaires (ratio de levier, ratio de capital total et ratio CET 1).

Risques stratégique et business

Les risques stratégique et *business* sont les risques liés à l'exécution de la stratégie et du plan d'affaires. Ce risque est divisé en deux catégories de risques :

- le risque stratégique détermine l'exécution des initiatives stratégiques. À ce titre, les initiatives stratégiques d'Ayvens sont en nombre limité et peuvent être définies comme les actions et moyens principaux mis en œuvre pour atteindre les objectifs qui définissent la stratégie d'Ayvens ;
- le risque *business* détermine l'exécution du plan stratégique et financier d'Ayvens. Le risque d'exécution de la trajectoire financière est encadré par un dispositif de suivi et de contrôle au sein de la Direction financière.

Risque de crédit

L'appétit au risque de crédit est géré au travers d'un dispositif de politiques de crédit et de limites de risque.

Lorsqu'elle assume le risque de crédit, Ayvens se concentre sur les relations clients à moyen et long terme, ciblant à la fois les clients avec lesquels le Groupe entretient une relation de confiance établie et les prospects représentant un potentiel de développement commercial rentable à moyen terme.

L'acceptation de tout engagement de crédit repose sur une connaissance approfondie du client (*Know Your Customer*, analyse de la solvabilité du client) et une compréhension approfondie de l'objet de l'opération.

Dans une opération de location ou de gestion de flotte, l'acceptabilité du risque repose, en premier lieu, sur la capacité de l'emprunteur à faire face à ses engagements, notamment au travers des flux de trésorerie qui permettront le remboursement de la dette. Néanmoins, le principal moyen d'atténuation est la propriété complète du véhicule par Ayvens pendant toute la durée du contrat. En outre, les véhicules loués sont essentiels pour poursuivre les activités des clients d'Ayvens pour une grande partie du portefeuille de clients d'Ayvens.

La notation des contreparties est un critère clé de la politique de crédit et sert de base à la grille d'autorisation de crédit utilisée tant dans la fonction commerciale que dans la fonction risque.

Ayvens cherche à diversifier les risques en contrôlant le risque de concentration.

La gestion proactive des risques dépréciés est essentielle pour contenir le risque de perte finale en cas de défaut d'une contrepartie. À cet égard, Ayvens a mis en place des procédures rigoureuses et/ou un suivi renforcé pour surveiller les contreparties dont le profil de risque se dégrade, notamment contact du client après retard de paiement, retour du véhicule en cas de défaut, revente du véhicule ou deuxième location.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie sur les activités de marché est le risque de défaut de la contrepartie d'une transaction (produits dérivés ou pensions) ou que sa solvabilité se détériore avant le règlement définitif des flux de trésorerie d'une transaction. Ayvens utilise des instruments dérivés pour atténuer les risques de taux d'intérêt et de change associés au financement des contrats de location.

L'exposition au risque de contrepartie sur les transactions de dérivés est atténuée par la compensation des transactions par l'intermédiaire de contreparties centrales ou *via* l'utilisation de l'ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*) et des CSA (*Credit Support Annexes*).

Le risque de contrepartie est limité et jugé non matériel pour Ayvens.

Risque de marché

Ayvens ne porte pas d'activité de marché et n'a donc pas d'appétit pour le risque de marché.

Risques non financiers (dont risque de non-conformité)

Les risques non financiers sont définis comme les risques de non-conformité, le risque de conduite inappropriée, le risque opérationnelle, le risque de cybersécurité et les autres risques opérationnels lié au risque de crédit, au risque de marché, au risque de modèle, au risque de liquidité et de financement, au risque structurel et de taux d'intérêt. Ces risques peuvent entraîner des pertes financières.

Une gouvernance et une méthodologie ont été mises en place sur le périmètre des risques extra-financiers.

En règle générale, Ayvens n'a pas d'appétit pour le risque opérationnel et le risque de non-conformité. Par ailleurs, il existe une tolérance zéro à l'égard d'incidents suffisamment sérieux pour porter gravement atteinte à son image, compromettre ses résultats ou la confiance de ses clients et de ses collaborateurs, perturber la continuité de ses opérations critiques ou remettre en cause sa stratégie.

- **Fraude interne** : Ayvens ne tolère pas d'opérations non autorisées de la part de ses collaborateurs. La croissance d'Ayvens est fondée sur des relations de confiance entre ses collaborateurs, au sein du Groupe Société Générale et entre Ayvens et ses collaborateurs. Cela passe par le respect, à tous les niveaux, des principes du Groupe Société Générale, tels que la loyauté et l'intégrité. Le dispositif de contrôle interne d'Ayvens doit être en mesure de prévenir les fraudes majeures.
- **Cybersécurité** : Ayvens n'a pas d'appétence pour les intrusions frauduleuses, les interruptions de service, les compromissions d'éléments de son système d'information, notamment celles qui entraîneraient des vols de biens ou des vols de données clients. Ayvens entend mettre en place des moyens efficaces pour prévenir et détecter ce risque. Ayvens dispose d'un baromètre qui mesure la maturité des contrôles de cybersécurité déployés au sein de ses entités et de l'organisation adaptée pour faire face aux éventuels incidents.
- **Fuites de données** : la confiance est l'un des actifs majeurs d'Ayvens. Par conséquent, le Groupe s'engage à déployer les ressources nécessaires et à mettre en place des contrôles pour prévenir, détecter et remédier aux fuites de données. Ayvens ne tolère pas les fuites de ses informations les plus sensibles, notamment celles concernant ses clients.
- **Continuité des opérations** : Ayvens s'appuie largement sur ses systèmes d'information pour son activité et s'engage à assurer la continuité de ses services les plus vitaux. Par conséquent, Ayvens a une très faible tolérance au risque d'indisponibilité des systèmes supportant ses processus vitaux, notamment lorsqu'il s'agit de systèmes d'information directement accessibles par ses clients ou permettant d'exercer son activité sur les marchés financiers. Par ailleurs, pour faire face à la survenance de certains événements extrêmes pouvant affecter durablement son système d'information, ses prestataires externes ou une entité majeure du Groupe basée à l'étranger, Ayvens développe des solutions de résilience pour assurer sa survie.
- **Prestations externalisées** : Ayvens entend faire preuve d'une grande rigueur dans le contrôle des activités confiées à des prestataires externes. À ce titre, le Groupe adhère à une discipline stricte de suivi de ses prestataires avec une fréquence de revue en fonction de leur niveau de risque. Ainsi, Ayvens n'a pas d'appétence pour un délai dans la gestion de ses prestataires supérieur à 3 mois.
- **Continuité managériale** : Ayvens entend assurer la continuité managériale de son organisation afin d'éviter toute absence durable d'un responsable qui mettrait en péril l'atteinte de ses objectifs stratégiques, ce qui pourrait menacer la cohésion de l'équipe ou perturber les relations du Groupe avec ses parties prenantes.

- **Sécurité physique** : Ayvens applique des normes de sécurité pour protéger les actifs personnels, physiques et intangibles dans tous les pays où elle exerce ses activités. La Direction de la sécurité du Groupe Société Générale s'assure du bon niveau de protection contre les risques et menaces, notamment par des audits de sécurité sur une liste de sites qu'elle définit.
- **Les erreurs d'exécution** : Ayvens a organisé ses opérations et activités quotidiennes au moyen de procédures conçues pour promouvoir l'efficacité et atténuer le risque d'erreurs. Malgré un cadre solide de contrôles internes, le risque d'erreurs ne peut être totalement évité et particulièrement durant la phase d'intégration de LeasePlan. Ayvens a une faible tolérance aux erreurs d'exécution qui auraient un impact très fort sur ses clients.
- **Risque de non-conformité** : le risque de non-conformité est considéré comme un risque non-financier, conformément à la taxonomie des risques du Groupe. Agir en conformité, c'est comprendre et respecter les règles externes et internes qui régissent nos activités bancaires et financières. Ces règles visent à assurer une relation transparente et équilibrée entre Ayvens et l'ensemble de ses parties prenantes. La conformité est la pierre angulaire de la confiance entre le Groupe, ses clients, ses superviseurs et ses collaborateurs. Le respect des règles est de la responsabilité de tous les collaborateurs du Groupe, qui doivent faire preuve de conformité et d'intégrité au quotidien. Les règles doivent être clairement exprimées, et le personnel a été informé et/ou formé pour bien les comprendre.

Ayvens n'a pas d'appétence pour le risque de non-conformité. Ayvens est tenu de se conformer strictement à toutes les lois et réglementations qui régissent ses activités dans tous les pays dans lesquels elle opère et met en œuvre les meilleures pratiques internationales à cet effet.

Risques structurels – Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité repose principalement sur un suivi du risque de financement (ou risque économique), à travers l'indicateur d'impasse de liquidité d'Ayvens et les besoins de refinancement interne (ou la contribution à la position de liquidité du Groupe Société Générale). Le respect de ses limites de refinancement internes respectives permet de s'assurer que les besoins de refinancement externe de Société Générale restent compatibles avec le plan de refinancement.

Risques structurels – Risques de taux d'intérêt et de change

Le risque de taux d'intérêt structurel (également appelé risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire – IRRBB) fait référence au risque – actuel ou prospectif – sur les capitaux propres et les résultats d'Ayvens (donc pour la valeur actuelle nette et la marge d'intérêt nette) causés par l'évolution défavorable des taux d'intérêt affectant les éléments composant son portefeuille bancaire. Il existe quatre types de risque principaux : le risque de niveau de taux, le risque de courbe, le risque optionnel (résultant d'options automatiques et d'options comportementales) et le risque de base lié à l'impact des variations relatives des indices de taux d'intérêt. Les quatre types d'IRRBB sont susceptibles d'affecter la valeur ou le rendement des actifs, passifs et des éléments hors-bilan sensibles aux taux d'intérêt.

La gestion des risques de taux d'intérêt structurel d'Ayvens repose principalement sur la sensibilité de la valeur actuelle nette (« VAN ») des positions résiduelles à taux fixe (excédents ou insuffisances) aux variations de taux d'intérêt, ainsi que sur la sensibilité des revenus selon plusieurs scénarios de taux d'intérêts.

La politique d'Ayvens en matière de risques de change structurels est d'exiger des entités qu'elles couvrent leurs expositions aux fluctuations des taux de change, en adossant l'ensemble des éléments du bilan et de l'hors-bilan, et de suivre les expositions résiduelles avec des limites de faible montant.

Risque de modèle

Le Groupe s'engage à définir et déployer des standards internes de réduction du risque de modèle sur la base de principes clés, dont la constitution de trois lignes de défense indépendantes, la proportionnalité des diligences en fonction du niveau de risque inhérent à chaque modèle, la prise en compte des modèles sur l'ensemble du cycle de vie et la pertinence des approches au sein du Groupe.

Une mauvaise conception, mise en œuvre, utilisation ou un suivi non rigoureux des modèles peuvent avoir deux conséquences défavorables principales : une sous-estimation des fonds propres issus des modèles validés par les régulateurs et/ou des pertes financières.

L'appétit pour le risque de modèle est défini pour les familles de modèles suivantes : risque de crédit IRB, évaluation du risque de crédit, valeur résiduelle, modèles d'assurance et modèles pour la réparation et la maintenance.

Risque d'assurance

L'objectif d'Ayvens est de minimiser les coûts liés aux dommages payés sur les programmes d'auto-assurance (dommages propres) dans ses entités de leasing et la vente d'assurance par son assureur Groupe (LPINS ou ALD Re) en optimisant autant que possible le revenu des primes et en s'assurant que les clients sont sélectionnés selon des critères de souscription prudents conduisant à une prime appropriée au risque.

4.2.2 Cadre général

Gouvernance

Dans le cadre de la supervision de l'appétit pour le risque, Ayvens s'appuie sur l'organisation suivante :

Rôles du Conseil d'administration d'Ayvens

Le Conseil d'administration d'Ayvens :

- approuve chaque année le rapport d'appétit au risque (RAS) d'Ayvens et le cadre d'appétit au risque d'Ayvens (RAF) ;
- approuve notamment les indicateurs d'appétit au risque d'Ayvens après validation par la Direction générale d'Ayvens ;
- s'assure que l'appétit au risque est pertinent au regard des objectifs stratégiques et financiers d'Ayvens et de sa vision des risques présentés par les environnements macroéconomiques et financiers ;
- examine les tableaux de bord de conformité de l'appétit au risque qui sont présentés trimestriellement et est informé des dépassements d'appétit au risque et des plans d'actions de remédiation mis en œuvre ;
- fixe la rémunération des mandataires sociaux, approuve les principes de la politique de rémunération du groupe Ayvens, notamment pour les personnes régulées dont les activités pourraient avoir un impact significatif sur le profil de risque d'Ayvens, et s'assure qu'ils sont cohérents avec les objectifs de gestion des risques.

Concernant le cadre d'appétit au risque, le Conseil d'administration d'Ayvens s'appuie principalement sur le Comité des risques du Conseil d'administration d'Ayvens (Ayvens CoRISK).

Rôles de la Direction générale d'Ayvens

La Direction générale d'Ayvens :

- valide la documentation suivante : le rapport d'appétit au risque d'Ayvens et son cadre de gouvernance et de mise en œuvre (cadre d'appétit au risque) sur la base d'une proposition du Directeur des risques et de la conformité d'Ayvens avec une contribution du Directeur financier d'Ayvens ;

Risque lié aux activités de location opérationnelle (risque lié aux actifs)

Le risque de valeur résiduelle est le risque de perte de valeur du fait de l'évolution du prix des véhicules sur le marché de l'occasion. Le prix de revente des véhicules est estimé à l'origine du contrat de location. Le prix de revente peut différer de cette valeur estimée, générant ainsi un gain ou une perte. Ce risque couvre également, dans une moindre mesure, le risque sur la valeur de la réparation, de l'entretien et des pneumatiques (RMT).

Ayvens reste par nature vigilant sur la bonne appréciation de la valeur future de ses actifs (qui présentent l'avantage d'être liquides et diversifiés en termes de marques et de géographie) tout en suivant l'évolution des marchés des véhicules d'occasion.

Jalon clé de l'activité d'Ayvens et principale source potentielle de pertes en cas de crise majeure, la fixation, la mesure et le suivi des valeurs résiduelles font l'objet d'une expertise sans cesse renforcée par le développement de nouveaux outils (constitution d'une large base de données de véhicules d'occasion, automatisation des processus, mise en place d'outils statistiques performants). La politique de pricing et de provisionnement d'Ayvens reste prudente et protège davantage la business unit des incertitudes économiques qui ont pu impacter le marché de la location longue durée.

- examine les tableaux de bord de conformité de l'appétit au risque qui lui sont présentés trimestriellement et est informée des dépassements d'appétit au risque et des plans d'actions de remédiation mis en œuvre ;
- surveille l'efficacité et l'intégrité du cadre d'appétit au risque ;
- développe la communication interne sur l'appétit au risque et s'assure que le sujet est traité de façon adéquate dans le Document d'Enregistrement Universel.

Dans le contexte du cadre d'appétit au risque, la Direction générale d'Ayvens s'appuie sur plusieurs comités alignés sur la gouvernance de Société Générale. Cette organisation sera présentée dans la section 4.2.3 « Organisation de la gestion des risques ».

Processus d'identification des risques

Ayvens s'appuie sur la taxonomie des risques du Groupe Société Générale comme point de départ de son processus d'identification des risques. La division de gestion des risques d'entreprise (ERM) d'Ayvens est chargée de coordonner avec les experts en la matière d'Ayvens, identifiés par catégorie de risque, de revoir la taxonomie des risques Société Générale et de déterminer si celle-ci reflète l'éventail des risques auxquels Ayvens est exposé.

Quantification des risques

Le résultat du processus d'identification est un inventaire des risques matériels, appelé cartographie des risques d'Ayvens, mis à jour annuellement, validé par le Comité transverse des risques d'Ayvens et transmis au Comité des risques d'entreprise d'Ayvens et au Conseil d'administration d'Ayvens (et à son Comité des risques) pour information.

Pour chaque risque significatif identifié, des indicateurs de mesure de ce risque sont mis en place pour en assurer le suivi. Ces indicateurs peuvent être basés sur des mesures d'expositions (risques pondérés ou non), des sensibilités à l'évolution d'un ou plusieurs facteurs de risque (taux d'intérêt, etc.), etc. Ces indicateurs peuvent être exprimés sous forme de ratios et sont parfois soumis à des exigences réglementaires ou de publication.

Mise en place et formalisation de l'appétit au risque au niveau du Groupe

L'appétit au risque est formalisé dans un document, le rapport d'appétit au risque (RAS), mis à jour une fois par an.

La documentation relative à l'appétit au risque (RAS & RAF) est revue et validée annuellement au sein du Comité des risques transverses

d'Ayvens et présentée au Comité des risques d'entreprise d'Ayvens (ERC) pour information. Elle est ensuite communiquée à Société Générale pour revue par les autorités compétentes. Elle est ensuite finalement soumise à l'approbation du CoRISK d'Ayvens et du Conseil d'administration. Enfin, Ayvens doit régulièrement mettre à jour son cadre d'appétit au risque en raison de changements internes, ou en raison des mises à jour du cadre d'appétit au risque (RAF) de Société Générale, et doit en informer le Groupe Société Générale.

4.2.3 Organisation de la gestion des risques

Gouvernance de la gestion des risques

Deux instances principales de haut niveau régissent la gestion des risques du Groupe : le Conseil d'administration et la Direction générale. La Direction générale présente au Conseil d'administration les principaux aspects et les évolutions notables de la stratégie de gestion des risques du Groupe. En tant que membre du Conseil d'administration, le CoRisk (Comité des risques) informe le conseil sur la stratégie globale et l'appétit vis-à-vis de tous les risques, actuels et futurs.

Le statut d'Ayvens ayant évolué pour devenir une entité régulée (Compagnie Financière Holding), l'organisation de la gestion des

risques d'Ayvens a également évolué pour répondre aux exigences assignées à une entité régulée. Cette nouvelle organisation est alignée sur l'organisation de Société Générale et s'appuie sur plusieurs comités tels que le Comité des risques d'entreprise (ERC), le Comité de conformité (COM-CO), le Comité des risques transverses (TRC), le Comité de gestion actif-passif (ALCO), le Comité des risques d'assets (ARC) et le Comité des risques de crédit (CRC). Pour assurer une bonne organisation de la gestion des risques, les entités locales d'Ayvens sont également impliquées dans l'organisation de la gestion des risques. Elles sont tenues d'organiser des comités : COM-CO, ERC et Comité de coordination du contrôle interne (ICCC). La fréquence et les types de comités à organiser sont définis en fonction de la taille de leur flotte.

4.2.4 Cadre de contrôle interne

Le contrôle interne s'inscrit dans un cadre réglementaire strict applicable à tous les établissements bancaires.

En France, les modalités d'exercice du contrôle interne dans les établissements bancaires sont définies dans l'arrêté du 3 novembre 2014, modifié par l'arrêté du 25 février 2021. Cet arrêté, qui s'applique aux compagnies financières, définit la notion de contrôle interne, ainsi qu'un certain nombre d'exigences spécifiques relatives à l'évaluation et à la gestion des différents risques inhérents aux activités des sociétés concernées, ainsi que les procédures selon lesquelles l'organe de surveillance doit évaluer la manière dont le contrôle interne est effectué.

Le dispositif de contrôle interne est basé sur le modèle des « trois lignes de défense », conformément aux orientations du Comité de Bâle et de l'Autorité bancaire européenne :

- la première ligne de défense (LoD1) regroupe l'ensemble des collaborateurs du Groupe et le management opérationnel.

Le management opérationnel est responsable des risques, de leur prévention et de leur gestion (par la mise en place de mesures de contrôle permanent de premier niveau, entre autres) et de la mise en œuvre d'actions correctives ou remédiatrices en réponse aux éventuelles défaillances identifiées par les contrôles et/ou le pilotage des processus ;

- la deuxième ligne de défense (LoD2) est assurée par les fonctions risques et conformité.

Dans le cadre du contrôle interne, le management opérationnel est chargé de vérifier le bon fonctionnement continu des fonctions de gestion des risques, de sécurité et de gestion des opérations, par l'application effective des normes établies, des procédures définies, des méthodes et des contrôles demandés. En conséquence, ces fonctions doivent apporter l'expertise nécessaire pour définir dans leurs domaines respectifs les contrôles et autres moyens de gestion des risques à mettre en œuvre par la première ligne de défense, et s'assurer qu'ils sont effectivement mis en œuvre ; elles exercent un contrôle permanent de second niveau sur l'ensemble des risques du Groupe, en s'appuyant notamment sur les contrôles qu'elles ont définis, ainsi que sur ceux définis, le cas échéant, par d'autres fonctions expertes (ex : sourcing, juridique, fiscal, ressources humaines, système d'information, sécurité, etc.) et par les métiers ;

- la troisième ligne de défense (LoD3) est assurée par la Direction de l'audit interne, qui regroupe l'Inspection générale et l'Audit interne. Cette direction réalise des audits internes périodiques strictement indépendants des métiers et de la fonction de contrôle permanent ;

Le Directeur général est chargé de veiller à la cohérence globale et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

À cette fin, le comité de coordination du contrôle interne (ICCC) a pour objet de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne, en réponse notamment à l'obligation prévue à l'art. 16 de l'ordonnance modifiée du 3 novembre 2014. Le Comité est présidé par le Directeur général.

Dispositif de contrôle permanent

Le dispositif de contrôle permanent d'Ayvens comprend :

- le contrôle permanent de premier niveau, socle du contrôle permanent du Groupe, qui est exercé par les métiers. Il a pour objet d'assurer la sécurité, la qualité, la régularité et la validité des opérations réalisées au niveau opérationnel ;
- le contrôle permanent de second niveau, indépendant des métiers et qui concerne trois directions, à savoir la direction de la conformité, la direction des risques et la direction financière.

Contrôle permanent de premier niveau

Les contrôles permanents de niveau 1, exercés sur les opérations, assurent la sécurité et la qualité des transactions et des opérations. Ces contrôles sont définis comme un ensemble de dispositions mises en œuvre en permanence pour assurer la régularité, la validité et la sécurité des opérations réalisées au niveau opérationnel.

Les contrôles permanents de niveau 1 consistent en :

- toute combinaison d'actions et/ou de dispositifs susceptibles de limiter la probabilité de survenance d'un risque ou d'en réduire les conséquences pour l'entreprise ;
- les contrôles réalisés par les managers : les responsables hiérarchiques contrôlent le bon fonctionnement des dispositifs dont ils ont la charge.

À ce titre, ils doivent appliquer régulièrement des procédures formelles pour s'assurer du respect des règles et procédures par les collaborateurs et de l'efficacité des contrôles de niveau 1.

Contrôle permanent de second niveau

Les contrôles permanents de niveau 2 permettent de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles de niveau 1. Le périmètre comprend l'ensemble des contrôles permanents de niveau 1, y compris les contrôles de supervision managériale et les contrôles réalisés par des équipes dédiées.

Les revues de niveau 2 visent à donner un avis sur :

- l'efficacité des contrôles de niveau 1 ;
- la qualité de leur mise en œuvre ;
- leur pertinence (y compris, en termes d'atténuation des risques) ;

- la définition de leur mode opératoire ;
- la pertinence des plans de remédiation mis en œuvre suite à la détection d'anomalies, et la qualité de leur suivi.

Le contrôle permanent de niveau 2 – contrôle des contrôles – est assuré par des équipes dédiées en central au sein des directions risques & conformité et finance, et localement au sein des entités. Les équipes de contrôle de niveau 2 sont indépendantes des équipes opérationnelles.

Audit interne

La fonction d'audit interne est assurée par Société Générale et plus particulièrement par l'unité de service Inspection et audit interne (« IGAD ») sur le périmètre d'ALD. Jusqu'à l'octroi de la Déclaration de non-objection, la fonction d'audit interne de LeasePlan est assurée par l'Audit Groupe LeasePlan.

4.3 Gestion et adéquation du capital

4.3.1 Cadre réglementaire

Le cadre général défini par Bâle III s'articule autour de trois piliers :

- le Pilier 1 fixe les exigences minimales de solvabilité, de levier et de liquidité et définit les règles que les banques doivent utiliser pour mesurer les risques et calculer les exigences de fonds propres associées, selon des méthodes standard ou plus avancées ;
- le Pilier 2 concerne la surveillance discrétionnaire mise en place par l'autorité compétente, qui lui permet – sur la base d'un dialogue constant avec les établissements de crédit supervisés – d'évaluer l'adéquation des exigences de fonds propres telles que calculées dans le cadre du Pilier 1, et de calibrer des exigences de fonds propres additionnelles en tenant compte de l'ensemble des risques auxquels ces établissements sont exposés ;

- le Pilier 3 encourage la discipline de marché en développant un ensemble d'exigences de publication d'informations qualitatives ou quantitatives qui permettront aux acteurs du marché de mieux évaluer les fonds propres, l'exposition aux risques, les processus d'évaluation des risques et, par conséquent, l'adéquation des fonds propres d'un établissement.

4.3.2 Gestion du capital

Dans le cadre de la gestion du capital, le Groupe veille à ce que son niveau de solvabilité soit toujours compatible avec les objectifs suivants :

- le maintien de sa solidité financière et le respect de l'appétit au risque ;
- la préservation de sa flexibilité financière pour financer sa croissance organique et sa croissance externe ;
- l'allocation des fonds propres adéquats aux différents métiers, en fonction des objectifs stratégiques du Groupe ;
- le maintien de la résilience du Groupe en cas de scénarii de stress ;
- la satisfaction des attentes de ses différentes parties prenantes : superviseurs, investisseurs en dette et en capital, agences de notation, actionnaires.

Le Groupe détermine ses objectifs de solvabilité internes conformément à ces objectifs et aux seuils réglementaires.

Le Groupe dispose d'un processus interne d'évaluation de l'adéquation de ses fonds propres qui permet de mesurer et d'expliquer l'évolution des ratios de fonds propres du Groupe dans le temps, en tenant compte des éventuelles contraintes réglementaires à venir et de l'évolution du périmètre.

Ce processus s'appuie sur une sélection d'indicateurs clés pertinents pour le Groupe en termes de mesure du risque et du capital, tels que les ratios CET1 et Total Capital.

Ces indicateurs réglementaires sont complétés par une évaluation de la couverture des besoins de fonds propres internes par les fonds propres CET1 disponibles et une perspective économique, confirmant ainsi la pertinence des objectifs fixés dans l'appétit au risque. Par ailleurs, cette évaluation prend en compte les contraintes découlant des autres métriques de l'appétit au risque, telles que le ratio de levier.

Ratio de solvabilité

Les ratios de solvabilité rapportent les fonds propres du Groupe (Common Equity Tier 1 (CET1), Tier 1 (T1) ou Total Capital (TC)) à la somme des expositions pondérées pour les risques de crédit, de marché et opérationnels.

Chaque trimestre, les ratios sont calculés à l'issue de la clôture comptable puis comparés aux exigences prudentielles. Au 31 décembre 2023, compte tenu des coussins réglementaires cumulés, le phasage au niveau du ratio CET1 qui déclencherait le mécanisme du montant maximum distribuable (MDA) s'élevait à 9,14 %. Ce niveau augmentera progressivement pour atteindre 9,54 % à compter du 1^{er} décembre 2024.

Répartition de l'exigence prudentielle de fonds propres

	31 décembre 2023
Exigence minimale au titre du Pilier 1	4,50 %
Exigence minimale au titre du Pilier 2 (P2R)*	1,41 %
Exigence minimale de coussin contracyclique	0,73 %
Exigence minimale de coussin de conservation	2,50 %
Exigence minimale de ratio CET 1	9,14 %

* Selon l'article 104 bis de la directive CRDV, le P2R doit être respecté avec un minimum de 56,25 % avec les fonds propres CET1 et 75 % avec les fonds propres Tier 1

Fonds propres réglementaires et ratios de solvabilité

(en millions d'euros)

	31 décembre 2023
Fonds propres de base Tier 1	7,141
Fonds propres Tier 1	7,891
Total des fonds propres réglementaires	9,391
Actifs pondérés des risques	57,377
Actifs pondérés du risque de crédit	49,034
Actifs pondérés du risque de marché	1,993
Actifs pondérés du risque opérationnel	6,350
Ratio Common Equity Tier 1	12,5 %
Ratio Tier 1	13,8 %
Ratio de capital total	16,4 %



5

Déclaration de performance extra-financière

5.1 Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	152	5.6 Évaluations extra-financières	200
5.1.1 Principaux axes de la politique RSE	152	5.7 Note méthodologique	201
5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements	152	5.7.1 Périmètre du rapport	201
5.1.3 Nouvelle réglementation	153	5.7.2 Protocole de reporting utilisé	201
5.1.4 Les principaux facteurs de risques identifiés	154	5.7.3 Indicateurs	201
5.2 La mobilité durable au cœur du business	156	5.7.4 Période couverte par le reporting	202
5.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions	156	5.7.5 Collecte des données	203
5.2.2 Nouveaux usages et nouvelles mobilités	162	5.7.6 Calcul des émissions de CO ₂ pour compte propre	203
5.2.3 Sécurité	164	5.8 Taxonomie européenne	204
5.3 Employeur responsable	165	5.8.1 Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens	204
5.3.1 Développement et performance	168	5.8.2 Principe appliquée par Ayvens pour identifier la part d'activité alignée	204
5.3.2 Expérience et engagement	170	5.8.3 Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2023	212
5.3.3 Culture et conduite	175	5.9 Rapport de l'organisme tiers sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	226
5.3.4 Diversité, équité et inclusion	177	Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes	229
5.3.5 Données RH clés	181	5.10 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance	230
5.4 Pratiques responsables	185	5.11 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI	231
5.4.1 Culture de la satisfaction client	185		
5.4.2 Comportements/culture éthique et responsable	185		
5.4.3 Achats responsables	187		
5.4.4 Protection des données	189		
5.4.5 Numérique responsable	189		
5.5 Conduite responsable des activités du Groupe	191		
5.5.1 Programme de réduction des émissions carbone internes 2019-2026	191		
5.5.2 Empreinte carbone interne du Groupe	191		
5.5.3 Empreinte carbone incluant le scope 3 : Catégorie 13 – Actifs en leasing aval	197		
5.5.4 Autres catégories du scope 3	198		

5.1 Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe

5.1.1 Principaux axes de la politique RSE

L'année 2023 est une année de transition pour la politique RSE de l'entreprise, suite à l'acquisition de Leaseplan par ALD Automotive, finalisée le 23 mai 2023. La politique et les actions réalisées se sont inscrites dans le cadre du plan stratégique Move2025, feuille de route pour ALD validée courant 2020. Ce plan Move 2025 plaçait la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur de la stratégie : le pilier responsabilité, appelé *Move for Good*, en constituait l'un des socles. La réalisation de l'acquisition de LeasePlan a donné lieu à une nouvelle réflexion stratégique, concrétisée par le plan PowerUp26, présenté pour la première fois lors du *Capital Markets Day* du 21 septembre 2023 (cf. section 1.4.2, "PowerUp 2026" plan stratégique: *devenir le premier acteur mondial de la mobilité durable* de ce document d'Enregistrement Universel). Ce plan ancre encore davantage le développement durable dans la mission et la stratégie du Groupe. Il reprend les grands axes fondamentaux de la stratégie RSE de Move 2025 tout en ajustant le contenu ainsi que le niveau d'ambition. La structuration du présent rapport reprend les grandes thématiques du Plan Move 2025, puisqu'il a structuré la majeure partie de l'exercice 2023. Il apporte en complément un éclairage sur les axes futurs pour le nouveau groupe Ayvens.

Concrètement, la politique de développement durable d'ALD/Ayvens se décline autour de 4 axes :

- la **promotion de la mobilité durable dans les offres de produits et services proposés aux clients** (avec les véhicules électriques au cœur du dispositif) ;
- la notion d'**employeur responsable et engagé**, et le développement du capital humain ;
- des **pratiques des affaires éthiques et responsables**, dans les comportements internes et avec les parties prenantes externes (gestion des risques environnementaux et sociaux, satisfaction

client, achats responsables, formation des collaborateurs à la RSE notamment) ;

- la **réduction de l'empreinte environnementale du Groupe** (dont les émissions dites internes ou pour compte propre).

Les 3 premiers axes sont largement repris dans le nouveau plan stratégique. Un nouvel acte structurant apparaît pour les années à venir, autour de la notion d'impact positif sur l'ensemble de la chaîne de valeur, qui englobe l'empreinte carbone sur tous les scopes d'émission. Il permettra d'introduire notamment des opportunités autour de l'impact environnemental de l'entretien des véhicules, qui seront explicités dans les prochains exercices de reporting.

Le présent document reprend la trame des Déclarations de Performance Extra-Financières antérieures d'ALD. Il présente les politiques d'ALD de manière documentée, et de manière ponctuelle et non systématique, certains éléments de politiques spécifiques à Leaseplan antérieurs à l'acquisition, sélectionnés en fonction de leur pertinence. Concernant les éléments de mesure, une vision consolidée au niveau d'Ayvens, avec le détail concernant ALD et Leaseplan, est présentée à chaque fois que cela était possible. A noter que la gestion des risques climatiques et environnementaux chez Leaseplan fait l'objet d'un document spécifique, consultable sur le site internet d'Ayvens.

Notre objectif reste de créer de la valeur ajoutée pour l'ensemble de nos parties prenantes et d'accompagner les transformations positives de la Société. En tant qu'acteur majeur de la mobilité et entreprise de services, l'impact environnemental et social d'Ayvens le plus matériel réside dans les produits et services commercialisés, en premier lieu à travers les émissions des véhicules gérés pour le compte des clients. D'où un ancrage fort de la politique RSE sur la thématique de la mobilité durable.

5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements

La politique RSE est définie et animée par une équipe dédiée désormais directement rattachée au Chief Executive Officer du Groupe. Ce changement est intervenu en mai 2023, dans la foulée du closing de la transaction d'achat de LeasePlan, et de l'annonce de la composition du nouveau Comité exécutif. L'équipe RSE actuellement composée de 3 personnes sera renforcée courant 2024 avec l'arrivée d'au moins deux nouveaux collaborateurs.

La présence de relais locaux de RSE dans les entités opérationnelles est un point clé pour garantir la consistance et l'impact du dispositif RSE à travers les différentes géographies. À date, sur le périmètre historique d'ALD plus de 30 pays sont dotés d'un ambassadeur RSE identifié. Cette communauté est animée via des calls trimestriels, ainsi que par une palette de canaux de communication interne.

La préparation de l'intégration de LeasePlan a donné lieu dès 2022 à la mise en place d'une structure dédiée appelée Integration Management Office (IMO). À partir de la fin 2022, et de manière encore plus formelle au cours de l'exercice 2023, l'IMO s'est enrichi d'un volet (stream) ESG. L'un des principaux objectifs de ce stream à précisément été de formaliser la future gouvernance centrale et locale de la fonction. Des guidelines précises sur la structure cible à mettre en place localement ont été diffusées aux entités opérationnelles. Cela aboutira à la création de postes marqués Sustainability dans l'ensemble des filiales, avec des effectifs variables en fonction de la taille de la flotte gérée, mais avec davantage de collaborateurs dédiés et un maillage plus robuste. La mise en place de ces structures est en cours et sera finalisée durant le premier

semestre 2024.

La politique et les réalisations en matière de développement durable font l'objet de points réguliers au sein des différentes instances de gouvernance du Groupe : points de passage au nouveau Comité exécutif (tous les deux mois) ainsi que devant le Conseil d'administration (deux sessions en 2023). Une toute nouvelle instance appelée "ESG Board" composée d'un panel de Directeurs Généraux de filiales d'Ayvens ainsi que de représentants du Comité Exécutif a par ailleurs été mise en place début 2024. Elle a pour vocation de statuer sur des orientations stratégiques et de lancer des initiatives concrètes sur les différentes dimensions de l'ESG.

Ayvens accorde une importance particulière au dialogue avec les parties prenantes, internes ou externes, notamment sur les questions environnementales et sociales. Les parties prenantes externes sont multiples :

- les fournisseurs stratégiques (voir section 5.4.3) ;
- les clients, notamment les grands groupes internationaux (voir 5.4.1 de ce Document) ;
- les coalitions comme ChargeUp Europe (voir 5.2.1.2) ;
- les organisations non gouvernementales spécialisées dans la mobilité ;
- les organisations professionnelles (LeaseEurope et équivalents nationaux).

Enfin, le dispositif RSE d'Ayvens est **pleinement intégré à celui de Société Générale**, en termes de process et de stratégie. En termes de process, cette intégration prend des formes multiples :

- reporting environnemental annuel et méthodes associées (outils, facteurs d'émissions) ;
- animation métier (intégration dans la comitologie RSE de Société Générale) ;
- dispositif de gestion des risques environnementaux et sociaux (voir section 5.4.2) ;
- participation à des groupes de travail thématiques (ex : biodiversité, alignement du portefeuille automobile).

Sur le fond, AAvyens conduit son développement dans le respect des **valeurs et principes énoncés dans les principales conventions et pactes internationaux** auxquels adhère Société Générale :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme et ses engagements complémentaires ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- la Convention du patrimoine mondial de l'Unesco ;
- les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) ;
- les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique et l'Accord de Paris sur le climat ;
- les Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

Ayvens est également partie prenante des **engagements publics** de Société Générale en matière environnementale et sociale, notamment :

- 2003 : adhésion au Pacte mondial de l'ONU, qui incite les entreprises à intégrer les principes relatifs aux droits humains et aux conditions de travail ;
- 2016 : signature des Women's Empowerment Principles ;
- 2016 : signature de la charte « Entreprise et Handicap » de l'OIT ;
- 2018 : soutien en 2018 aux principes directeurs de l'ONU en matière de lutte contre les discriminations des LGBT+ ;
- novembre 2019 : signature de la Charte numérique responsable ;
- 2019 : renouvellement en 2019 de l'accord mondial sur les droits fondamentaux, avec la fédération syndicale internationale UNI

Global Union ;

- 2021 : signataire fondateur de la Net Zero Banking Alliance (NZBA), initiative de l'UNEP-FI, pour un engagement à aligner ses portefeuilles avec des trajectoires visant à la neutralité carbone globale d'ici 2050, avec pour objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C ;
- 2022 : signature de la Charte One inThree Women, pour renforcer l'engagement du Groupe contre les violences faites aux femmes ;
- 2023 : renouvellement de l'accord mondial sur les droits humains fondamentaux et la liberté syndicale avec l'UNI Global Union.

En matière d'engagements climatiques, ALD s'est publiquement engagé dans l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) au mois de novembre 2021, dans le contexte de la COP26, tout comme LeasePlan. Cet engagement consistera à réduire les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble des « scopes », selon une trajectoire compatible avec l'atteinte de l'objectif « net zéro » au plus tard en 2050. La trajectoire SBTi de LeasePlan a été validée durant l'été 2023. La démarche pour ALD a été différée dans l'attente de pouvoir construire une ambition sur le nouveau périmètre du groupe Ayvens. Un nouvel engagement au nom d'Ayvens a donc été enregistré en décembre 2023. Ayvens s'engage donc à fixer des cibles de réduction sur le court et moyen terme (à horizon 2030) compatibles avec les accords de Paris et une trajectoire de réchauffement à 1,5 °C, ainsi qu'à avoir un bilan carbone *net zero* conformément au protocole SBTi au plus tard en 2050.

La validation de ces objectifs par SBTi doit intervenir dans un délai maximal de 24 mois après l'engagement initial. Les travaux de construction de cette trajectoire débiteront au premier semestre 2024. Les objectifs de réduction des émissions de CO₂ déjà annoncées dans le cadre du plan PowerUp26, concernent les émissions dites « internes » définies aux sections 5.5.1 et 5.5.2 de ce Document d'Enregistrement Universel (-35% en 2026, et -60% en 2030 vs. 2019), ainsi que les émissions issues des véhicules loués aux clients du scope 3 (-20% en 2026 et -46% en 2030 vs. 2019). Ces objectifs sont globalement en ligne avec la trajectoire requise par le scénario Net Zero, mais seront réévalués, complétés et renforcés lorsque nécessaire sur les scopes 1, 2 et 3.

À noter qu'ALD est également à l'origine du mouvement *Women in Fleet* lancé lors du congrès Fleet Europe en novembre 2022 et poursuivi et amplifié lors des rencontres professionnelles 2023. Dans le contexte d'une industrie largement masculine, ce mouvement est destiné à donner de la visibilité aux *leaders* féminins de l'industrie et plus globalement, y faire entendre la voix des femmes.

5.1.3 Nouvelle réglementation

Cette déclaration de performance extra-financière (DPEF) est établie en application du cadre législatif transposant la NFRD, directive européenne sur le reporting extra-financier (articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce). Elle est établie sur une base volontaire, car ALD pourrait en être dispensé en raison de sa consolidation par Société Générale. Elle constitue pour ALD une opportunité de clarifier l'articulation entre son modèle d'affaires (voir Chapitre 1 de ce Document d'Enregistrement Universel), son ambition RSE et les politiques et processus mis en place pour gérer les facteurs de risques environnementaux et sociaux (E&S) inhérents à ses activités. En parallèle des risques, la DPEF permet également de mettre en valeur les opportunités RSE pour le Groupe et ses clients. Dans la même logique, ALD reporte également pour la première fois sur l'alignement de ses activités au regard de la **Taxonomie Financière** Européenne (voir section 5.8 de ce Document). À compter de 2024, le reporting extra-financier du groupe Ayvens sera mis en conformité avec la nouvelle directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

En préalable à la réalisation de cette DPEF, la cartographie des risques extra-financiers a été mise à jour. La typologie des risques du Groupe (voir Chapitre 4 de ce Document) a été croisée avec les facteurs de risques climatiques, environnementaux et sociaux pouvant venir les aggraver.

Le Département RSE a élaboré la méthodologie de cartographie et établi la cotation en collaboration avec la Direction des risques, la Direction des ressources humaines, la Direction des achats, le Département conformité, le Département innovation et marketing, la Direction commerciale (service consulting) et la Direction du remarketing des véhicules d'occasion. Les facteurs de risques identifiés par cette analyse ont été évalués selon deux critères : leur sévérité potentielle (faible à très fort) et leur probabilité d'occurrence (très faible à quasiment certain). La combinaison de ces deux facteurs constitue l'importance du risque pour le groupe ALD. La méthodologie et les résultats de cette cartographie ont été validés par le Comité exécutif et présentés aux auditeurs externes. La cartographie 2023 est en continuité avec celle de l'exercice précédent, tout en intégrant les éléments spécifiquement liés au rachat de LeasePlan.

5.1.4 Les principaux facteurs de risques identifiés

Les facteurs de risques extra-financiers ressortant comme les plus significatifs de la cartographie sont :

Risques importants (sévérité x probabilité)	Enjeux RSE et principales politiques	Section URD associée
<p>Impact environnemental et changement climatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place de politiques de restriction de la circulation dans les centres urbains : impact sur la demande de véhicules Évolution rapide et durcissement de la réglementation sur l'automobile (ex : normes CO₂/calcul émissions PHEV), impactant le profil des actifs (diesel, électrique) Risque de réputation lié à l'impact environnemental global de la flotte gérée (CO₂) et sur la santé publique (NOx) Risque lié à un potentiel "EU corporate EV fleet mandate" Risques physiques : impact du dérèglement climatique sur les actifs d'ALD (locaux/véhicules) 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities (Mobility as a Service, Sharing, etc.)</i> Transition énergétique et véhicules à faibles émissions Réduction de l'empreinte carbone interne Travail avec Département <i>Regulatory affairs/ Leaseurope/ONG</i> Réduction de notre propre impact sur la planète pour réduire le dérèglement climatique Action sur l'assurance des biens pour réduire l'impact financier 	<ul style="list-style-type: none"> 5.2.2 5.2.1 5.5.1 5.2.1.2 5.8.2.2.3
<p>Attentes clients et risques de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> Moindre appétence pour l'objet automobile liée à l'évolution des valeurs (marchés matures) : impact potentiel sur la demande véhicules neufs/véhicules d'occasion (VN/VO) Renchérissement de l'objet automobile pour les clientèles BtoB et BtoC (ex : augmentation des prix du pétrole, des taxes, réduction des subventions pour les véhicules électriques, pénurie des matières premières/semi-conducteurs) : potentiel impact négatif sur la demande Risque d'insatisfaction client et opérationnels liés aux véhicules électrifiés (problèmes d'installation des bornes de recharge) Évolution et fragmentation de la réglementation et de la fiscalité sur les véhicules de fonction (ex : super malus) Insuffisante prise en compte de la transition vers des nouveaux usages (mutualisation, <i>mobility on demand</i>) : baisse et modification de la demande Risque d'insuffisance du service client ou d'insatisfaction du client, notamment liée à l'acquisition/intégration de LeasePlan 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie Remarketing de <i>Second Lease</i> Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities (Mobility as a Service, Sharing, etc.)</i> Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>) <i>Programme de satisfaction et expérience client</i> <i>Consulting</i>, sensibilisation/éducation autour des véhicules électriques <i>Consultancy / Veille réglementaire / Programme EV</i> Acquisitions ou prises de participation : Skipr, Fleetpool Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>) Harmonisation de la méthodologie (ALD-LP) pour conduire la Campagne NPS 2024 <i>Hypercare process</i> déployé en Central et dans les pays impactés par l'intégration LP. Il se compose de 3 piliers : <ul style="list-style-type: none"> Pilotage des CX KPIs Suivi des risques partagés par les pays avec mitigation associée <i>Customer Pulse Survey</i> (enquête conduite auprès d'un échantillon de gestionnaires de flotte, chaque trimestre pour collecter la tendance) 	<ul style="list-style-type: none"> 5.2.1.2 5.4.1 5.2.2 5.4.1
<p>Capital humain et climat social interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité Risque de discriminations : égalité homme/femme Risque de discriminations hors égalité homme/femme (handicapés, génération, religion) Risque de harcèlement (sexuel, managérial, etc.) Insuffisante prise en compte des problématiques de bien-être au travail (impact sur l'engagement des collaborateurs) Difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié Risques liés au projet d'acquisition de LeasePlan : risque de surcharge de travail pour les collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Employabilité et agilité des collaborateurs Promotion de la diversité, dont équilibre hommes/femmes Diversité, Équité & Inclusion devient un des <i>pillars</i> de la stratégie <i>People</i> d'Ayvens par la nomination d'une personne à 100 % sur ces sujets Formations obligatoires / Procédure <i>whistleblowing</i> pour signaler une situation inappropriée/ Communication régulière pour sensibiliser les collaborateurs (principes du programme Culture & Conduct, droit d'alerte). Recrutement, rétention et engagement des collaborateurs <i>Program Happiness at Work</i> Engagement sociétal Création de l'IMO (<i>Integration Management Office</i>) : équipes dédiées au projet d'acquisition de LeasePlan 	<ul style="list-style-type: none"> 5.3.2 5.3.4 5.3.4 5.3.3.1 5.3.1 5.3.1 & 3.2.4.1

Risques importants (sévérité x probabilité)	Enjeux RSE et principales politiques	Section URD associée
<p>Atteinte aux droits de l'Homme et manquements aux règles éthiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Risque de réputation d'origine environnementale et sociale (transactions, client ou fournisseur), accentué par le <i>business model</i> reposant sur un assemblage de services <ul style="list-style-type: none"> Sélection des garages Achats/Approvisionnement en matières premières sur les pneus, pièces de rechanges Risque de réputation lié aux produits électrifiés (matières premières/produits pour batteries.) Choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions (incl. nouveaux acteurs liés à l'électrique) Risque de clients/fournisseurs présentant des risques E&S dans le portefeuille des sociétés suite acquisitions (dont LeasePlan) Problématiques liées à l'émergence des véhicules électriques (Cobalt, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Achats responsables : <i>Know Your Supplier</i> (KYS) Programme EV Conseil et éducation Culture et conduite <ul style="list-style-type: none"> Politiques environnementales et sociétales <i>Know Your Customer</i> (KYC) <i>Know Your Supplier</i> (KYS) <i>Due diligence</i> effectuée avant l'acquisition de LeasePlan Liste d'exclusion vérifiée sur tous les clients Intégration dans <i>process</i> E&S en cours Progression dans la remédiation clients en cours 	<ul style="list-style-type: none"> 5.4.3 5.4.3 & 5.2.1.2 5.4.2 5.4.2.3 5.4.3

Parmi ces risques, certains sont imbriqués avec des facteurs de risques majeurs pour le Groupe notamment le risque de valeur résiduelle, et sont, à ce titre, traités dans le Chapitre 4 « Facteurs de risques » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Les facteurs de risques découlant d'enjeux RSE sont quant à eux traités dans la déclaration de performance extra-financière qui s'articule autour des 4 axes de l'ambition RSE. Dans chacune des parties ci-dessous, sont rappelés les facteurs de risques extra-financiers intrinsèques saillants, ainsi que les politiques mises en œuvre pour limiter leur survenance et pour les atténuer. Enfin, des indicateurs clés de performance viennent compléter les éléments concernant le déploiement de ces mesures.

Dans le tableau ci-dessus sont indiqués les chapitres où vous trouverez le détail des actions de mitigation mises en place pour chaque risque identifié.

Compte tenu de la nature des activités, Ayvens considère que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion :

- gaspillage alimentaire ;
- lutte contre la précarité alimentaire ;
- respect du bien-être animal ;
- alimentation responsable, équitable et durable ;
- actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves.

L'économie circulaire était historiquement moins « matérielle » que les autres priorités développées dans ce chapitre en raison de la nature du modèle d'affaires de l'entreprise, le core business d'Ayvens consistant à louer des véhicules neufs pendant une durée moyenne de 3 à 4 ans.

Les ambitions de développement durable annoncées dans la plan stratégique PowerUp26 accordent une place plus importante à l'économie circulaire, qui peut être source d'impact positif tant pendant la durée de vie des contrats de location longue durée qu'à leur terme « normal ».

Durant la vie du contrat, l'entretien et la réparation des véhicules sont sources d'opportunités liées à l'économie circulaire : à titre d'exemple, l'usure et le recyclage des pneumatiques, la réparation des pare-brises au lieu de leur remplacement, l'utilisation de pièces de rechanges issues de matériaux recyclés. Ces opportunités sont progressivement prises en compte dans les politiques de référencement des fournisseurs (cf. section 5.4.3). Plus globalement, l'entreprise s'est fixé l'objectif d'introduire des logiques de circularité dans 100% des catégories représentant l'univers de la réparation de l'entretien et des pneus sur la période du Plan. Cette volonté, posée clairement dans les ambitions stratégiques, doit maintenant être déclinée en opportunité concrète et

bonnes pratiques. C'est dans cet esprit que sont lancés les tests locaux comme chez ALD Turquie ou ALD France. À la fin du contrat de location, les véhicules, dont Ayvens veille à ce qu'ils soient très bien entretenus tout au long du contrat, sont revendus sur le marché du véhicule d'occasion pour une « seconde vie » prolongeant significativement la période initiale de détention. Rappelons que la durée moyenne des contrats de location longue durée (LLD) est de 45 mois, et que l'âge moyen du parc automobile dépasse largement les 10 ans en Europe. Cette caractéristique générique du modèle de location longue durée prend une dimension particulière concernant les véhicules électriques : Ayvens contribuera à la démocratisation du véhicule électrique en alimentant le marché de l'occasion avec une offre récente, bien entretenue, et plus abordable que les véhicules électriques neufs. Ces véhicules seront disponibles soit à l'achat, soit sous forme de location longue durée. Avec le temps et l'arrivée en fin de contrat de volumes importants, l'activité va ainsi générer un bénéfice sociétal important.

Le plan PowerUp26 introduit la possibilité d'allonger la durée de détention des actifs en alternant différents modes d'usage (LLD de véhicules neufs, autopartage ou location longue durée avec services sur véhicules d'occasion...). Un objectif de 125,000 contrats de location longue durée sur des véhicules d'occasion avait été fixé pour 2025 dans le Plan ALD Move 2025. À fin 2023, ALD avait déjà commercialisé 61,500 contrats de ce type (et 89,000 en intégrant l'activité de LeasePlan). Les ambitions quantitatives pour cette approche dite « multicycle » seront fixées courant 2024 pour Ayvens.

Concernant l'évasion fiscale, il s'agit d'un risque considéré comme limité pour Ayvens du fait de sa très faible probabilité d'occurrence (évaluée selon la méthodologie décrite ci-dessus). Il est composé de deux sous-risques :

- le risque d'évasion fiscale d'Ayvens (holding ou entités locales), considéré comme faible. En effet la structure internationale du groupe Ayvens s'appuie sur des activités locales opérées via des filiales bénéficiant d'effectifs et d'infrastructures physiques dans les 42 pays où il est présent. La forte diversité d'implantation géographique est ainsi reflétée dans le montant et la nature des impôts et taxes que le Groupe paie dans chacun de ces pays, tels que l'impôt sur les sociétés, les impôts locaux, les droits de douane, les droits d'enregistrement et les charges sociales. Le Groupe veille à ce que les différentes entités locales respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux applicables dans leurs juridictions. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi que le paiement des impôts dus en temps utile. Le groupe Ayvens s'assure de satisfaire à toutes les réglementations applicables par une veille fiscale et le recours à des conseils externes ;
- le risque d'évasion fiscale des clients via les services d'Ayvens. Ce risque est considéré faible, du fait de la nature locale des activités.

La seule activité susceptible d'être associée à un risque fiscal est la vente à l'export des véhicules d'occasion, dont les volumes permettent un contrôle précis. Dans ce cas, Ayvens s'assure d'obtenir de l'acheteur professionnel l'ensemble des documents administratifs et fiscaux nécessaire à l'exonération de TVA.

Les risques fiscaux sont traités dans le Chapitre 4 de ce Document d'Enregistrement Universel ; Ayvens se conforme au Code de conduite fiscale de Société Générale :

<https://www.societe-generale.com/sites/default/files/documents/Code-conduite/code-de-conduite-fr.pdf>.

5.2 La mobilité durable au cœur du business

Risques importants identifiés :

- mise en place de politiques de restriction de la circulation dans les centres urbains ;
- évolution rapide et durcissement de la réglementation sur l'automobile (ex. : normes CO₂/calcul émissions PHEV), impactant le profil des actifs (diesel, électrique), risque lié un potentiel "EU corporate EV fleet mandate" ;
- évolution et fragmentation de la réglementation et de la fiscalité sur les véhicules de fonction (ex super malus) ;
- risque de réputation lié à l'impact de la flotte gérée sur le changement climatique (CO₂) et sur la santé publique (NOx) ;
- renchérissement de l'objet automobile pour les clientèles BtoB et BtoC (ex. : augmentation des prix du pétrole, des taxes, réduction des subventions pour les véhicules électriques, matières premières/semi-conducteurs : potentiel impact négatif sur la demande ;
- moindre appétence pour l'objet automobile liée à l'évolution des valeurs (marchés matures) : impact potentiel sur la demande VN/VO ;
- insuffisante prise en compte de la transition vers des nouveaux usages (mutualisation, *mobility on demand*) : baisse et modification de la demande ;
- risque d'insatisfaction client et risque opérationnel liés aux véhicules électriques (problèmes sur l'installation des bornes de recharge).

Contribution aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies :



Pour un acteur comme ALD, l'engagement pour une mobilité durable est protéiforme, et se concrétise notamment par les enjeux suivants :

- le profil de la flotte en termes de motorisations, avec la transition des énergies fossiles vers l'électrification comme enjeu de fond ;
- les nouveaux usages, en phase avec les tendances sociétales autour de l'économie du partage, des offres sur mesure et à la demande ;
- la sécurité pour les conducteurs, *via* des dispositifs de sensibilisation et de formation préventive et des services de gestion de l'accidentologie.

5.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions

Les enjeux ESG du *leasing* automobile sont étroitement liés à ceux du secteur automobile dans son ensemble. Le premier enjeu en termes de matérialité est celui du **changement climatique**. Le transport routier a un statut particulier lorsqu'il s'agit de réduire les émissions de gaz à effet de serre afin d'atteindre le « zéro émission nette » d'ici 2050. Il est aujourd'hui responsable de 20 % des émissions au sein de l'Union européenne dont la très grande majorité (16 %) est liée aux véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers (Source : *International Energy Agency - IEA - Tracking Transport 2019*).

Le second impact majeur du transport concerne la **pollution**, issue des émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de particules fines (PM) lors de la phase d'usage des véhicules, particulièrement sensible sur les motorisations diesel. Les transports sont responsables d'environ la moitié des émissions d'oxyde d'azote (Source : *IEA cf. supra*), avec de forts enjeux de santé publique à la clé.

Pour réduire l'ensemble des émissions (gaz à effet de serre et polluants), l'électrification est la solution technique la plus pertinente pour la mobilité individuelle à court et moyen termes : lors de la phase d'usage, les véhicules électriques à batterie (VEB) affichent zéro émission de CO₂ et de NOx, et des émissions polluantes limitées à l'usure des freins et des pneus.

Historiquement, la grande majorité des véhicules dans les flottes d'entreprise était équipés de moteurs thermiques, avec le diesel comme énergie dominante en Europe. Cette dominance est expliquée par des utilisations intensives de certaines catégories de véhicules de société (roulages élevés) mais a été amplifiée par une fiscalité favorable.

Pour Ayvens, la transition énergétique recouvre par conséquent deux projets totalement imbriqués :

- **rééquilibrer la flotte du Groupe, au détriment du diesel ;**
- **faciliter l'émergence des véhicules électrifiés.**

5.2.1.1 Rééquilibrage et diversification du portefeuille

L'évolution du mix de véhicules selon les différents types de motorisations (diesel, essence, hybride classique, hybride rechargeable, électrique) est suivie de près par les organes opérationnels de gouvernance du Groupe (Comité exécutif, Conseil d'administration).

Le parti pris d'ALD est de guider les clients vers la technologie optimale d'un point de vue économique et environnemental, en tenant compte de l'usage réel des véhicules. Cela implique un travail de profilage prenant en compte le *business model* des clients, les typologies d'utilisateurs et les cas d'usage réel des véhicules. L'objectif est d'identifier le **bon véhicule pour le bon usage**, en faisant en sorte que le diesel (et les motorisations thermiques en général) soit utilisé **uniquement** dans les cas où il continue à faire du sens, à savoir essentiellement les cas de roulages élevés et sur certaines catégories de véhicules où les propositions alternatives sont encore peu développées (véhicules utilitaires par exemple).

Si la part de marché du diesel a tendance à baisser naturellement sous l'effet de différents facteurs exogènes (politiques publiques, image, renchérissement technique), ALD a mis en place des **politiques internes volontaristes** dès 2017 pour accompagner et amplifier ce mouvement, en agissant sur différents leviers :

- le *pricing* de l'offre de services, en faisant en sorte de renforcer l'attractivité des solutions alternatives au diesel, notamment *via* une politique de fixation des valeurs résiduelles incitative ;
- l'accompagnement commercial des clients : mise en place d'une démarche de consultance globale, refonte de leur politique de référencement des véhicules ;
- le développement de certains canaux de distribution comme la clientèle de particuliers (moins sensible au diesel) ou certains des partenariats de distribution en marque blanche ;
- le lancement de produits et services nouveaux, en particulier pour favoriser l'émergence du véhicule électrique (*cf. infra*) ;
- les actions de communication, par exemple les événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais véhicules).

Résultats et ambitions

Cette approche holistique produit des résultats tangibles, la part des motorisations diesel dans la production de nouveaux contrats a baissé de 54 points de pourcentage entre le T4 2017 et le T4 2023 sur le périmètre ALD. Sur l'ensemble de l'année 2023, la part du **diesel** dans les livraisons de véhicules particuliers s'établit à **17 %** (-7 points de pourcentage vs. 2022), ou 21 % sur le périmètre Ayvens. Les motorisations électrifiées à faibles émissions ont continué à prendre des parts de marché aux moteurs thermiques.

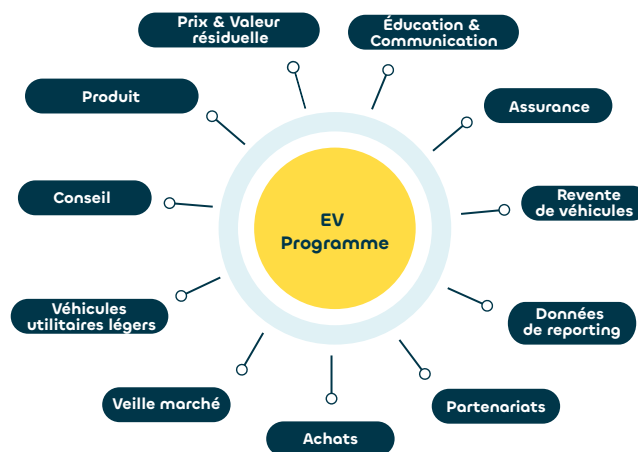
Sur la flotte à la route, la part du diesel baisse rapidement et se situe à 30 % pour les véhicules particuliers (VP), et à 41% si l'on intègre les véhicules utilitaires. Mais la réduction de l'exposition au véhicule thermique traditionnel n'a de sens que si elle permet l'émergence du véhicule électrique (et spécifiquement du véhicule électrique à batterie - VEB).

5.2.1.2 Électrification

La clientèle B2B d'Ayvens est particulièrement concernée et demandeuse de conseil, la flotte automobile représentant souvent une part significative de leurs émissions. L'attente d'accompagnement dans la transition vers des solutions de mobilité bas carbone devient majeure et constitue un levier important de fidélisation des clients existants, et de conquête de nouveaux clients. En outre, les mécaniques de décision centrées depuis longtemps sur le coût global d'utilisation, davantage que sur le prix initial des véhicules, sont de nature à faire des flottes d'entreprise un segment de marché « en avance de phase » sur la trajectoire d'électrification.

En termes d'organisation interne, compte tenu de la relative immaturité de la filière et des différences nationales importantes dans leur adoption, il avait été décidé en 2018 de lancer un **EV Programme** (programme véhicules électriques). Ce Programme visait à adresser de manière systématique et organisée les principaux éléments de la chaîne de valeur du *leasing* pour à la fois saisir toutes les opportunités liées aux véhicules électriques et gérer les risques afférents. Le véhicule électrique étant devenu central pour l'ensemble des fonctions du Groupe, une gouvernance spécifique n'était plus nécessaire.

L'impact des véhicules électriques sur la chaîne de valeur



- Le *pricing*, *via* une revue systématique des méthodologies de fixation des **valeurs résiduelles** et des prix de **maintenance** à même de refléter à la fois les bénéfices intrinsèques de l'électrique, la rapidité des évolutions des standards technologiques, la dynamique de la demande à terme et les évolutions réglementaires. Dans cette optique, une EV pricing task force spécifique a été mise en place chez ALD dès 2020, associant expertises centrales et locales. La composition et les livrables de cette task force ont été redéfinis en 2023 avec l'intégration d'experts de Leaseplan, qui était organisé de manière comparable avec un "Technical EV Costing Council (TEECO)". Une nouvelle instance appelée "EV Expert Forum - RV & Maintenance" a été créé avec des experts locaux issus de deux entités, représentant 9 pays, ainsi que les fonctions centrales (Pricing, Commerce, Consulting, Achats). L'approche globale de gestion du risque de valeur résiduelle est décrite à la Section 5.4 de ce Document d'Enregistrement Universel.
- Ayvens s'engage à fournir des **mécanismes de conseil et d'accompagnement pour aider ses clients dans leur transition vers l'électrification et des solutions de mobilité à faible émission**. Grâce à l'intégration de LeasePlan, Ayvens bénéficie désormais d'une gamme étendue d'outils de consultation de haute qualité pour soutenir nos clients dans leur transition. Cette collaboration renforcée nous permet d'offrir des conseils stratégiques et des solutions sur mesure, en combinant l'expertise de deux *leaders* du secteur. Nous sommes déterminés à utiliser ces synergies pour accompagner nos clients avec efficacité dans leur parcours vers des solutions de mobilité plus durables.
- La **mise en place de dispositifs de conseil et d'accompagnement des clients dans la transition énergétique**. L'équipe de consultance applique une méthodologie en cinq étapes : 1) un diagnostic de la situation de nos clients, en effectuant une comparaison avec leurs pairs dans le même secteur d'activité sur des indicateurs tels que le coût de détention (TCO), le CO₂, la *car policy* en partageant les meilleures pratiques ; cela permet de calculer le TCO et les émissions de CO₂ et de déterminer les objectifs. 2) modélisation et projections selon plusieurs scénarios pour atteindre les objectifs fixés, 3) sélection de la meilleure

solution de mobilité, en optimisant les coûts énergétiques, la sélection des véhicules et des constructeurs ou autres partenaires, phase durant laquelle nous pouvons proposer les solutions de mobilité alternative et de recharge les plus adaptées, 4) réalisation d'un "business case" et engagement des parties prenantes et des employés des clients via des supports de formation pour soutenir la gestion du changement, et enfin 5) la dernière étape consiste à mettre en œuvre, mesurer les indicateurs de performance et optimiser le projet. Cela se fait en mettant à jour la car/mobility policy, en coordonnant l'implémentation des solutions de recharge, en mettant en place des capacités de reporting pour suivre les objectifs en termes de TCO et de CO₂ ainsi que la satisfaction des employés.

- Parmi les outils développés :
 - un **outil d'aide à la construction de trajectoire carbone** (Net Zero Programme). En intégrant des données telles que les taux de conversion à l'électrique, les cycles de renouvellement des véhicules et le score de maturité électrique par pays, cet outil permet de concevoir des stratégies de réduction des émissions de carbone sur mesure, alignées sur les objectifs de nos clients ;
 - une guide de mobilité durable par pays, connu sous le nom de Mobility Guide, développé par Ayvens, couvrant désormais 46 pays. Il comprend un système de notation de la « maturité électrique » des marchés, servant de boussole pour nos clients afin de comprendre et planifier le rythme de leur électrification en fonction de la distribution géographique des marchés. Ce guide aide à orienter les décisions quant à la focalisation des efforts de l'entreprise sur l'électrification, maximisant ainsi les avantages de leurs initiatives durables ;
 - des mécanismes d'identification permettant d'évaluer la préparation des employés à la transition vers les véhicules électriques ou les solutions de mobilité alternatives. En utilisant des enquêtes personnalisées et/ou l'analyse des données de télématique embarquée, ils identifient les utilisateurs éligibles à l'adoption de véhicules électriques sur la base de leurs habitudes de déplacement réelles. Des outils de calcul du coût total de détention intègrent tous les aspects pertinents, y compris le coût de la recharge en électricité, ainsi que les avantages fiscaux et d'usage associés aux véhicules électriques, tant pour la société cliente que pour le conducteur. Ces outils permettent d'évaluer les coûts de votre flotte par motorisation avec des TCO comparatifs et de projeter les coûts de la transition de la flotte. Cet outil a été particulièrement crucial dans le contexte de la hausse et de la volatilité des coûts de l'énergie en Europe ;
 - grâce à l'**outil "Car Qualifier"**, nous pouvons fournir un **aperçu détaillé des voitures les plus populaires par pays, segment de marché et type de carburant**. Nous aidons les clients à sélectionner les meilleurs véhicules électriques qui correspondent à leur utilisation et à leurs besoins grâce à un catalogue de VE, à un sélecteur de VE et en les soutenant dans le choix des meilleurs partenaires OEM pour leurs besoins. En plus de cela, nous fournissons aux clients une référence comparative pour comparer leur approche en matière de mobilité (modèles/marques/mix de motorisations, niveau d'investissement, émissions de CO₂ dans la flotte en cours d'exécution et les commandes) à leurs pairs de l'industrie. Pour aider les clients à avoir une première compréhension des exigences de l'infrastructure de charge nécessaires pour permettre aux conducteurs de recharger au bureau et à domicile, nous avons développé un outil appelé "Energy Calculator" qui permet de définir les meilleures solutions de recharge en fonction des besoins et de l'usage mais également CAPEX/OPEX exigences initiales en termes d'infrastructure ;
 - grâce à l'**outil "Mobility Policy designer"**, nous sommes en mesure de concevoir ensemble avec le client une politique de mobilité et de véhicules actualisée qui prend en compte tous
- les nouveaux sujets liés aux véhicules électriques, tels que la procédure d'installation des bornes de recharge à domicile, les processus de remboursement, etc. ;
- dans une optique d'amélioration de la sécurité des conducteurs, nous utilisons la plateforme SafePlan zero pour offrir des conseils et un soutien aux conducteurs, ainsi que des outils pratiques pour aborder les risques de sécurité les plus difficiles.
- À partir de 2024, nous développerons un **outil de reporting des émissions de CO₂ pour les clients**. Cet outil sera particulièrement pertinent dans le contexte de la réglementation de l'UE liée à la directive sur la déclaration de durabilité des entreprises (CSRD). Certains clients devront communiquer l'impact environnemental de leur flotte conformément à ces réglementations. L'outil de reporting des émissions de CO₂ permettra à nos clients de collecter, analyser et présenter les données sur les émissions de leur flotte de manière efficace et conforme aux exigences légales, renforçant ainsi leur transparence et leur engagement en matière de durabilité.
- Le développement de **produits et services spécifiques**. Ayvens adapte ses services existants, en allant bien au-delà d'une offre de location longue durée incluant un véhicule électrique. Il s'agit de faciliter le parcours du client en intégrant au maximum dans les offres l'accès à des infrastructures de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public (offre « de bout en bout »), anciennement sous la bannière **ALD Electric**. Cette approche est possible grâce à la conclusion de partenariats stratégiques de l'écosystème électrique, à même de fournir à la fois les bornes de recharge (*hardware*) et les logiciels et flux de données associés (*software*). Tout en continuant notre partenariat avec ChargePoint et Shell, deux *leaders* mondiaux des solutions de recharge en tant que partenaires privilégiés, dans le souci d'offrir la meilleure qualité de service à nos clients et partenaires, Ayvens a renforcé sa collaboration avec de partenaires de recharge locaux, *leaders* sur leur marché. L'offre ALD Electric inclut donc le financement du véhicule lui-même, mais également la possibilité de fournir une prestation de conseil (*cf. supra*), l'accès à des solutions de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public. L'objectif est à la fois de garantir l'accès à des solutions de recharge pour chaque utilisateur et de simplifier au maximum l'expérience du client et de l'utilisateur final. Nous offrons *via* des solutions de reporting une meilleure visibilité aux gestionnaires de flotte pour optimiser efficacement leurs dépenses liées à la recharge des véhicules électriques dans leur flotte. Dans un marché encore peu mature et très fragmenté, l'installation de bornes de recharge peut s'avérer techniquement complexe, les informations sur le prix de la recharge encore opaques et les réseaux encore faiblement interconnectés. Livré à lui-même, le client peut donc être confronté à des difficultés, que le Groupe s'efforce d'améliorer *via* son offre ALD Electric. À partir de 2024, nous souhaitons développer une **solution EMSP (Electric Mobility Service Provider)** pour nos clients. En optimisant l'expérience de recharge et en offrant une visibilité sur les coûts de l'électricité. La transparence des coûts de recharge permettent aux gestionnaires de flotte à prendre des décisions éclairées et à optimiser leurs opérations pour une efficacité maximale.
- Au-delà de l'adaptation de l'offre produit traditionnelle, les véhicules électriques génèrent également des opportunités de création de nouveaux services. Par exemple, l'offre ALD Switch, déjà disponible dans 8 pays (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, France, Autriche, Suisse, Finlande et République Tchèque), permet de disposer d'un véhicule électrique et inclut la fourniture d'un véhicule thermique / hybride quand le client en a besoin (dans la limite de 60 jours par an). Ce type de services lève les freins psychologiques liés à la crainte du manque d'autonomie. Les nouvelles offres courte et moyenne durée « Offre Flex » répondant à des besoins client plus ponctuels (projets, chantiers, pics d'activité) et adaptées à l'environnement économique incertain, permettront également au véhicule électrique de toucher de

nouvelles typologies de clientèle. Plus généralement, le véhicule électrique se prête à des offres de seconde vie (leasing, autopartage) et Ayvens compte développer des offres de leasing « multicycle », en particulier sur le véhicule électrique, dans le cadre du Plan Stratégique PowerUp 2026.

- **Le développement des partenariats commerciaux**, notamment avec des constructeurs automobiles. Les partenariats de distribution avec les constructeurs en « marque blanche » ont été axe de croissance majeur pour ALD en général et sur le véhicule électrique en particulier. Il s'agit évidemment d'accompagner des partenaires historiques (Ford, Volvo, Kia, Hyundai) dans leur propre stratégie d'électrification (présentations produit, parcours clients, valeurs résiduelles spécifiques). Mais les nouveaux entrants du marché automobile, avec une approche produit « pure électrique » et souvent sans réseau de distribution physique, ont également besoin de partenaires financiers pour accéder au marché. Depuis 2020, ALD a ainsi été choisi successivement par Tesla, Polestar, Lynk & Co et smart comme partenaire préférentiel en Europe pour commercialiser l'offre de location longue durée. Par exemple, ALD Automotive a été choisi comme partenaire exclusif de LLD par smart dans 11 pays européens. Les clients particuliers et professionnels de ce constructeur y bénéficient d'une offre de location entièrement digitale, de la configuration du véhicule à la signature du contrat. En 2023, BYD, leader mondial de la mobilité électrique, a choisi ALD Automotive comme partenaire de LLD en France et aux Pays-Bas pour l'accompagner dans son implémentation en Europe.
- **L'adaptation des politiques d'achat de véhicules**. Pour les véhicules électriques, le contexte a encore été marqué par une forte tension sur l'offre et la disponibilité des véhicules. L'attention s'est donc portée à la fois sur les conditions commerciales et les délais de livraison. Ayvens est également en veille active sur l'impact environnemental et social de la chaîne d'approvisionnement, notamment la production des batteries (par exemple, les conditions sociales de l'extraction du cobalt, ou l'impact environnemental de l'exploitation du lithium dans les pays émergents), car beaucoup d'efforts restent à fournir pour en garantir l'éthique du point de vue environnemental et social. En 2024, ALD évaluera les moyens de parvenir à une plus grande traçabilité de la chaîne d'approvisionnement et se lancera dans une évaluation ESG des constructeurs automobiles, incluant les chaînes d'approvisionnement.
- **L'adaptation des process et des techniques de vente des véhicules électriques en fin de contrat**. Bien évidemment, le premier point de vigilance pour une entreprise de leasing et le suivi des valeurs de revente réelles des véhicules électrifiés par rapport aux hypothèses de valeur résiduelle sur lequel les loyers initiaux des véhicules ont été construits. L'année 2023 a été marquée par une inflexion du marché des véhicules d'occasion, avec une dégradation assez nette des valeurs de revente des véhicules électriques à batteries en particulier au dernier trimestre de l'année. Au-delà de la valeur marchande des véhicules, les acheteurs de véhicules d'occasion électrique seront demandeurs d'informations techniques nouvelles (autonomie, « certificat de santé » de la batterie) qui devront être fournis sur les plateformes de revente. Ayvens a notamment activement participé aux travaux de l'organisation internationale des professionnels du Remarketing (CARA) pour identifier des partenaires susceptibles de mettre en place un certificat attestant de la capacité restante de la batterie ou SOH (State of Health). En 2024 Ayvens souhaite lancer un POC dans deux pays afin de tester le process de SOH et mettre à disposition de ses clients un certificat pour les véhicules testés. Cette phase de test est censée durer 6 mois, à l'issu de quoi l'impact du SOH sur le comportement des traders sera analysé.

- **La revue des outils de reporting et des systèmes de management de l'information**, notamment pour faire face à la complexification de l'offre de véhicules (multiplication des niveaux d'hybridation) et également pour garantir aux clients une vision complète de leurs coûts, en prenant en compte les coûts de recharge.
- **La construction d'un savoir-faire en matière d'assurance**, qu'il s'agisse de la fixation des niveaux des primes au regard du risque spécifique, que de la création d'offres spécifiques sur les véhicules électriques et l'écosystème de recharge. Ces travaux font l'objet d'échanges entre ALD Re, entité de réassurance d'ALD, les filiales et les compagnies d'assurances utilisées localement. À noter que LeasePlan dispose également d'une compagnie d'assurance. Les deux entités ALD Re et LeasePlan Insurance sont amenées à fusionner et pourront ainsi mutualiser l'approche autour du véhicule électrique.
- **La veille de marché**, particulièrement importante dans la mesure où ce nouvel écosystème électrique naissant évolue très rapidement, à la fois d'un point de vue technologique et capitalistique. L'objectif est de se doter d'instruments de suivi du marché, d'identifier les mouvements des constructeurs (historiques ou nouveaux entrants), ainsi que les évolutions du secteur de la recharge et de l'énergie pouvant impacter le *business model* d'Ayvens à court ou moyen terme. Cette veille de marché s'accompagne d'une veille réglementaire, particulièrement importante dans un contexte où le secteur de la mobilité est particulièrement régulé. La régulation émane des différentes strates des pouvoirs publics (municipalités, régions, états, Union européenne) et touche l'utilisation des véhicules en milieu urbain (zones à faible émission), la fiscalité applicable aux entreprises comme aux utilisateurs, les normes d'émissions de CO₂ applicables aux constructeurs, ainsi que les infrastructures de recharge accessibles dans l'espace public ou privé. Cette veille est réalisée en direct par les Départements RSE, Consulting et Affaires Réglementaires d'Ayvens ou par l'intermédiaire d'organisations professionnelles (Leaseurope ou ChargeUp Europe – cf. infra).
- **Un programme de pédagogie et de communication interne et externe**, tant auprès des collaborateurs Ayvens qui doivent être les premiers ambassadeurs de la transition énergétique, que des clients. Ayvens a multiplié les actions de communication digitales en coordination avec le lancement de la nouvelle marque Ayvens, telles que la campagne Better with every move sur les réseaux sociaux. Des articles de fond ont été également publiés sur le Mobility Blog du site ayvens.com, plusieurs d'entre eux abordant des sujets liés à la durabilité et à la responsabilité environnementale. Ayvens a également participé à plusieurs événements, qu'ils soient numériques ou physiques, liés aux sujets de la mobilité durable. (Fleet Europe, Financial Times Future of the car, MOVE London, International Fleet Manager Institute). De multiples événements à destination des clients ont également été organisés partout dans le monde, quel que soit le niveau de maturité électrique des marchés. Ces chantiers de communication sont complétés par un engagement dans une initiative de place : Ayvens est la seule société de leasing appartenant à l'association ChargeUp Europe, en tant qu'écosystème member. Cette association regroupe les principales sociétés impliquées dans les infrastructures de recharge et a pour objectif de faciliter l'accès à la recharge en dialoguant avec les décideurs publics, notamment au niveau de l'UE. Sur le plan interne, il est essentiel de former les équipes au véhicule électrique, à son écosystème et aux impacts sur la chaîne de valeur Ayvens. À cet effet, un grand programme de formation appelé « BIC Academy » a été déployé mondialement. Composé de 7 principaux modules, il est destiné prioritairement aux populations commerciales et consulting.

- Enfin, au-delà des différentes composantes de l'offre, l'électrification a un impact (et génère des opportunités) sur la stratégie de financement d'Ayvens, décrite au Chapitre 2.5. Pour disposer des capitaux nécessaires au développement de l'activité de financement des véhicules électriques, ALD comme LeasePlan ont émis des émissions obligataires « vertes ». En juin 2022, ALD a mis à jour son framework lié aux émissions obligataires vertes et à impact positif (<https://www.ayvens.com/en-cp/investors/publications-and-documents/debt-documents/>). Cette nouvelle version a remis les futures émissions d'ALD aux meilleurs standards. Elle recentre par exemple les actifs éligibles sur les véhicules 100 % électriques (VEB), anticipant ainsi l'évolution de la taxonomie financière européenne à compter de 2025. Sur cette base, le 28 juin 2022, ALD a émis avec succès une nouvelle obligation verte à impact positif d'un montant de 500 millions d'euros à 5 ans (maturité juillet 2027). L'importante sursouscription de cette émission confirme l'intérêt des investisseurs pour la stratégie de développement durable d'ALD. Le Green Bond framework de LeasePlan est très similaire à celui d'ALD en termes de véhicules éligibles. Au total, les deux sociétés ont un portefeuille d'émissions obligataires vertes de 3,5 milliards en cours de validité.

Résultats et ambitions

La part des véhicules électriques (VE – véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables) dans les nouveaux contrats de véhicules particuliers (VP), après une stabilisation en 2022, est repartie à la hausse en 2023 (35 % en Europe sur le périmètre Ayvens et 34 % sur les entités ALD), dépassant ainsi la cible du plan Move 2025 fixée à 30 %. Le choix de l'assiette de calcul de cet indicateur (VP en Europe) correspond au périmètre sur lequel Ayvens peut pleinement agir, car l'offre produite et les politiques publiques y sont les plus développées, il est représentatif puisque couvrant 76 % de l'ensemble des livraisons d'Ayvens dans le monde.

À noter que la part de véhicules électriques à batterie représente un pourcentage toujours plus important de ce total (21 % pour Ayvens, dont 20 % pour ALD, contre 12 % en 2022 pour ALD).

En 2023, les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement des véhicules liée à la crise des semi-conducteurs, aux confinements successifs en Chine et à la guerre en Ukraine se sont progressivement résorbées permettant un retour à la normale. D'un point de vue fiscal, certains pays qui avaient mis en place des dispositifs très incitatifs dans le cadre des plans de relance (Allemagne, France, Grande-Bretagne) ont réduit voire supprimé les subventions allouées aux véhicules électriques, les rendant moins attractifs financièrement. Malgré ce contexte perturbé, le taux de véhicules électriques dans les commandes, qui est un indicateur fiable de la dynamique commerciale, a progressé pour atteindre des niveaux supérieurs à 35 % en Europe.

Au global, grâce à son positionnement de prescripteur, aux efforts déployés pour construire une offre commerciale compétitive, et à une demande client de plus en plus affirmée, le niveau d'électrification d'ALD reste significativement **en avance par rapport au marché** dans son ensemble (23 % des immatriculations en Europe – source ACEA). Ces livraisons annuelles cumulées ont eu un impact mécanique sur le stock de véhicules financés (flotte à la route). À fin 2023, Ayvens finance plus de 500 000 véhicules électriques ou hybrides rechargeables (523 000 unités, représentant près de 20 % de la flotte totale financée).

Dans le cadre du Plan Stratégique PowerUp 26, Ayvens s'est fixé pour objectif de porter la part de véhicule électrique à 50 % des livraisons (dont 40 % de véhicule électrique à batterie et 10 % d'hybrides rechargeables).

5.2.1.3 Bilan carbone : émissions et émissions évitées

Les émissions de CO₂ des véhicules peuvent être considérées sous différents angles :

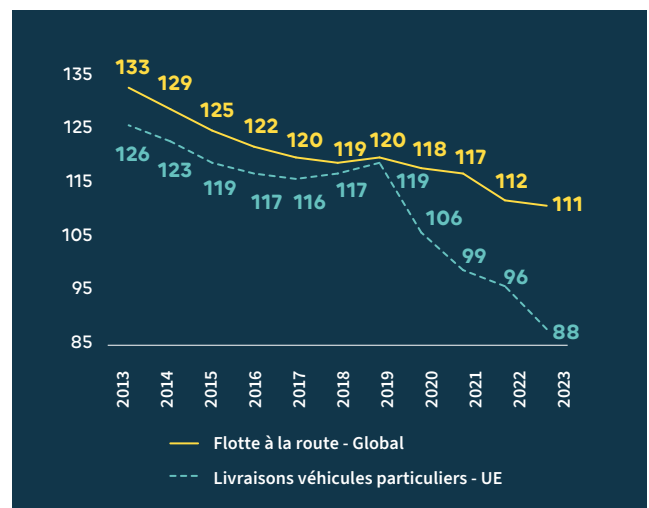
- les émissions liées à la phase d'usage (*Tank to Wheel*) ;
- les émissions incluant l'ensemble du cycle de vie des véhicules (*Well to Wheel*).

À l'heure actuelle, l'homologation des véhicules ainsi que le dispositif réglementaire et fiscal portent exclusivement sur la **phase d'usage**, et reposent sur des données théoriques fournies par les constructeurs dans le cadre de l'homologation technique des véhicules. Depuis 2019, la norme dite NEDC (*New European Driving Cycle*) a été remplacée par la norme d'homologation WLTP (*Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure*). Cette dernière a introduit un nouveau protocole de test en laboratoire vise à rendre les émissions mesurées plus proches des émissions réelles, en jouant sur des temps de test plus longs, une vitesse accrue, des cycles de conduite plus variés. Malgré cette introduction dans les protocoles d'homologation techniques dès 2019, WLTP a été mise en place très progressivement dans les données affichées officiellement dans chacun des pays européens, en fonction de considérations liées à la fiscalité locale. À son introduction, la norme nouvellement calculée a un impact mécanique à la hausse par rapport aux données NEDC, d'environ 20 % pour les véhicules particuliers et 30 % pour le véhicule utilitaire. Ces émissions théoriques restent néanmoins sous-estimées par rapport aux émissions réelles, qu'ALD n'est pas en position d'évaluer car cela nécessiterait de connaître la consommation de carburant réelle de chacun des véhicules à la route.

Du fait de son modèle d'affaires marqué par une rotation régulière du parc, la flotte de véhicules gérée par ALD (en stock) est **beaucoup plus récente que le parc automobile moyen** (environ 2 ans vs. 12 ans d'âge moyen en Europe), et répond aux dernières normes d'homologation. Il est donc significativement moins émissif que le parc moyen d'un pays donné.

Les nouveaux véhicules mis à la route durant une année donnée (« flux ») font également l'objet d'une analyse poussée de la part d'ALD et de ses clients. L'efficacité en termes de CO₂ est un critère de sélection quasi systématique dans la politique de référencement des véhicules. Les émissions liées aux livraisons d'ALD sont historiquement inférieures à celles du marché (96 g vs. 108 g en 2022).

Émissions de CO₂ moyennes (en g/km) – ALD



Résultats et ambitions

Les émissions de la flotte d'ALD avaient augmenté en 2019 sous l'effet conjugué de la tendance des Sport Utility Vehicles (SUVs), le report massif des volumes diesel vers l'essence, et l'entrée en vigueur de la norme d'homologation WLTP.

Depuis 2020, les émissions moyennes sont reparties à la baisse. Le résultat 2023 confirme cette tendance: sur le périmètre des véhicules particuliers en Europe ⁽¹⁾, la **moyenne pour les livraisons est de 88 grammes de CO₂ par km** (indicateur d'intensité) sur le périmètre Ayvens, en baisse de 8 grammes par rapport à 2022 (ALD).

La baisse significative des émissions intervenue depuis 2020 est due à la **montée en puissance des livraisons de véhicules électriques**, ainsi qu'à l'efficacité accrue des moteurs thermiques. Deux points méthodologiques d'importance sont à souligner :

- la moyenne n'est pas immédiatement comparable au standard de 95 grammes qui fait figure de cible au niveau de l'UE. Les données ALD ne prennent en compte ni les « super crédits » octroyés aux constructeurs au titre de ventes de véhicules 0 émissions, ni les bonus accordés au titre d'eco-innovations, ni la masse moyenne des véhicules. Dans le cas d'ALD, il s'agit d'une moyenne brute sur l'ensemble des véhicules livrés ;
- si jusqu'en 2019, les données relatives aux livraisons sont quasi intégralement exprimées selon la norme NEDC, celles de 2023 sont des données WLTP, majorées d'environ 20 % par rapport au NEDC. Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'était donné comme objectif de réduire les émissions des livraisons de véhicules particuliers sur le périmètre européen (1) de 40 % d'ici 2025 par rapport à 2019, soit 70 g en NEDC Corrélé. Le résultat brut pour 2023 de 88 g en WLTP serait ainsi corrigé à environ 73 g en équivalent NEDC, soit une baisse de 37 % par rapport à 2019.

L'électrification progressive des livraisons (le « flux ») a un impact mécanique sur l'intensité moyenne des émissions de l'ensemble de la flotte financée par ALD (le « stock »), tous pays et tous types de véhicules confondus. **La moyenne sur la flotte est en baisse à 111 grammes de CO₂ par kilomètre** sur le périmètre Ayvens, car les nouveaux véhicules ont remplacé mécaniquement des générations de produits lancés en 2018/2019, caractérisés par des émissions supérieures. Ces données sur la flotte comportent encore une part de biais méthodologique puisque certaines sont exprimées en norme

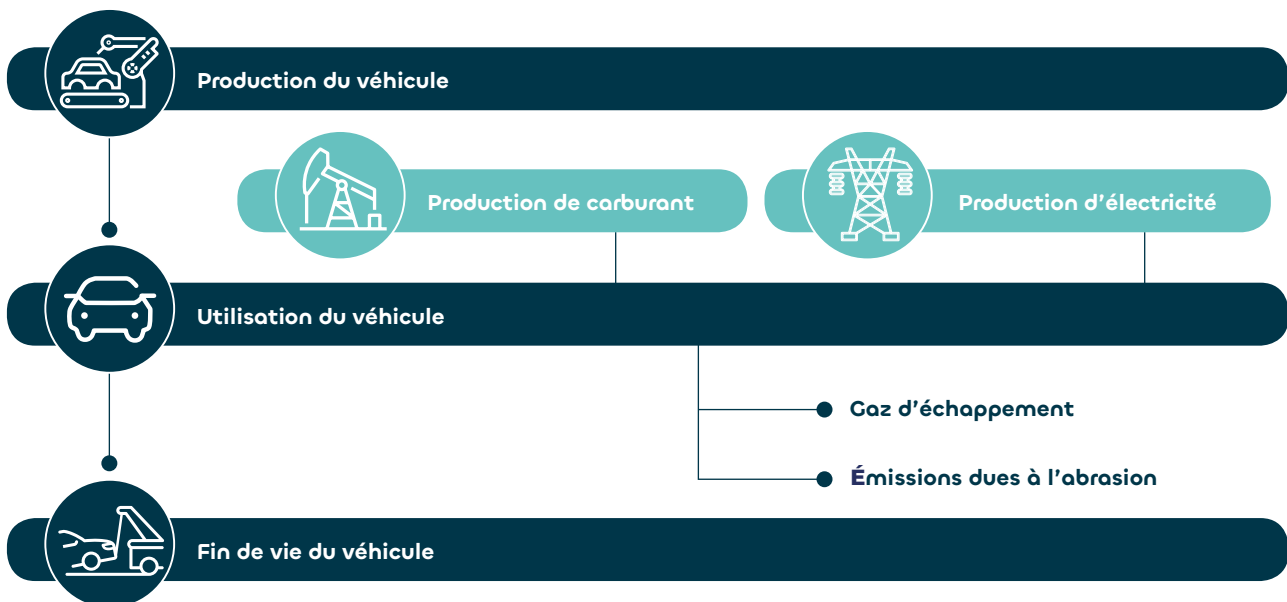
NEDC et d'autres en WLTP. Les protocoles de normalisation chez ALD et LeasePlan étant différents, la part des véhicules encore libellés en NEDC s'élevant à 60 % chez LeasePlan et seulement 16 % chez ALD.

Rapporté à la flotte financée par Ayvens (2 653 547 véhicules) et au kilométrage annuel moyen parcouru (légèrement en deçà de 27,000 km), le **volume d'émissions estimées s'élève à 7,6 millions de tonnes**, en baisse de 3%. Ces données sont intégrées au bilan carbone du scope 3 (Scope 3 downstream leased assets au sens du GHG Protocole) présenté à la section 5.5.3

- Dans le cadre du Plan Stratégique PowerUp26, Ayvens s'est fixé pour objectif de porter l'intensité d'émissions moyenne de la flotte financée à 90 g selon la norme WLTP.

ALD a également développé, avec le support d'experts indépendants, un outil **d'analyse de cycle de vie (ACV)** dans le cadre de ses émissions obligatoires à impact positif. Cet outil, réactualisé en 2023, permet d'évaluer non seulement le CO₂ émis par la flotte mais également les émissions de CO₂ évitées grâce à sa flotte de véhicules électrifiés ceci à toutes les étapes du cycle de vie (production du véhicule, production de la batterie, production de l'énergie durant la phase d'usage, fin de vie), sur plus de 20 pays. Il utilise des données indépendantes émanant de l'Agence Internationale de l'Énergie (IEA), de l'ADEME et de l'International Council on Clean Transportation (ICCT). Dans le cadre du rapport d'allocation et d'impact de son émission obligatoire verte, ALD a pu ainsi évaluer les émissions évitées par un portefeuille représentatif de 13 605 véhicules électriques à batterie, répartis sur 11 pays européens et 5 millésimes de fabrication. Cette analyse permet d'aboutir aux conclusions suivantes: sur la durée contractuelle et malgré une empreinte carbone supérieure pour la fabrication des véhicules électriques, les émissions évitées à l'usage permettent au véhicule électrique d'afficher une économie nette en termes d'émissions de CO₂ de l'ordre de 15%. En d'autres termes, les véhicules électriques ont déjà remboursé leur « dette carbone » initiale pendant la durée du contrat de leasing. Sur la totalité de la durée de vie du véhicule, les émissions évitées sont largement supérieures pour un gain global de 47 % au vu du mix énergétique actuel en Europe. Les gains de CO₂ sur la phase d'usage (et en particulier les émissions du véhicule émanant du pot d'échappement) dépassent largement le surcroît d'émissions lié à la phase de production (véhicule et batteries). Le rapport d'impact de l'émission obligatoire verte d'ALD est un document public disponible sur le site Internet d'Ayvens.

Sources d'émissions prises en compte dans l'analyse de cycle de vie (ACV)



(1) Europe : UE + Royaume-Uni + Suisse + Norvège.

Récapitulatif des actions liées à la section 5.2.1

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)			
				2023 (Ayvens)	2022	2021	2020
Transition énergétique	Réduction de la part du diesel	Part du diesel dans les livraisons (monde)	< 2022	21 %	24 %	27 %	40 %
Transition énergétique	Augmentation de la part des véhicules à faibles émissions	Part des véhicules électriques dans nles livraisons ⁽¹⁾	> 2022	35 %	27 %	27 %	18 %
Transition énergétique	Mise en place d'une offre de services « de bout en bout » : ALD Electric	Nb de pays déployés	34	34 (ALD)	34	22	12
Émissions de gaz à effet de serres	Émissions de CO ₂ des véhicules loués aux clients (phase d'usage)	Moyenne des émissions des véhicules particuliers (VP) en Europe ⁽²⁾	<2022	88	96	99	106

Faits marquants 2023

- Renforcement et extension de l'offre ALD Electric
- Stabilisation de la proportion de VE dans les livraisons totales et augmentation des commandes
- Poursuite de la réduction de la part des carburants fossiles
- Lancement de nouveaux partenariats stratégiques axés sur les VE (par exemple, Smart)
- Renforcement de l'offre de conseil

Priorités 2024

- Renforcement qualitatif de l'offre ALD Electric
- Augmentation de la part des véhicules électriques dans les VP et VU, tant en livraisons qu'en commandes
- Poursuite de l'intégration des VE dans les nouvelles offres du Groupe (Move, Offres Flex, *leasing* de véhicules d'occasion)
- Renforcement du soutien aux clients internationaux et locaux pour l'électrification des flottes

PowerUp 2026 : Pilier Sustainability



Façonner l'avenir de la mobilité durable grâce à une gamme complète de solutions clients

40 %

des nouveaux véhicules livrés impliquant des VEB ⁽¹⁾
(vs. ~ 14 % en 2022)

<90 g CO₂

d'émissions de CO₂/km (flotte à la route) ⁽²⁾
(vs. 112 g en 2022)

200 K

utilisateurs actifs de la plateforme MaaS ⁽³⁾

(1) Véhicules électriques à batterie, voitures pour particuliers, UE au sens large (UE, UK, NO, CH)

(2) WLTP

(3) Actuellement Move App

5.2.2 Nouveaux usages et nouvelles mobilités

Ayvens a pour objectif stratégique d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité pour répondre à l'évolution des attentes et des usages. Afin de définir sa stratégie d'innovation, Ayvens a analysé les grandes tendances pouvant impacter son modèle d'affaire, basé essentiellement sur un usage « traditionnel » de la voiture. Les nouveaux usages, la connectivité, les contraintes environnementales, les politiques de mobilité au niveau des villes/territoires ou encore l'essor des plateformes de mobilité ont permis d'identifier cinq grandes dimensions à prendre en compte pour faire évoluer le modèle d'affaire d'ici 2025 : le digital et les véhicules connectés, la flexibilité, les nouvelles solutions de mobilité, le paiement et l'électrification.

Concernant les moyens mis en œuvre, Ayvens a structuré sa gouvernance autour du processus d'innovation, de l'idéation à l'industrialisation et la mise à l'échelle de nouveaux produits ou modèles d'affaire. Ce processus est géré par une équipe dédiée, et supervisé par un "Innovation & product Board" et d'un "Innovation committee" composé de managers et de dirigeants de pays clés.

Convaincu que les meilleures idées viennent des experts sur le terrain, Ayvens a mis en place un certain nombre d'outils permettant aux employés d'Ayvens de soumettre leurs idées (campagnes d'idéation) et créé une communauté internationale de référents innovation locaux pouvant remonter les tendances et initiatives des filiales. En 2022, une grande campagne d'idéation accessible à l'ensemble du personnel d'ALD a été lancée : le **Sustainable Mobility Challenge**, destiné à faire émerger des idées de nouvelles offres de service à impact environnemental ou social positif. Cette campagne a rencontré un grand succès : 58 projets soumis, 34 projets ayant franchi tous les stades de développement requis, et au final 2 projets couronnés. Sur les deux projets le sujet de **Green insurance** a poursuivi les étapes d'expérimentations, apportant des apprentissages et un affinement du positionnement de l'offre pour le Groupe (notamment sur l'utilisation de pièces détachées destinées à réduire l'emprunte CO₂ lors de la réparation des véhicules).

Ayvens continue activement de développer sa stratégie d'*open innovation* en s'appuyant sur un écosystème externes de partenaires dans le secteur des innovations liées à la mobilité : Ayvens capitalise ainsi sur sa proximité avec le dispositif innovation de Société Générale – via la cellule SG venture –, continue son partenariat avec DRIVE TLV (plateforme spécialisée dans l'écosystème de startups de la mobilité basée en Israël) et a aussi démarré pour la première année un partenariat avec l'**European startup prize** (donnant ainsi accès à un *dealflow* de plus de 700 startups Européennes dans le domaine de la mobilité. Ce prix a

aussi été l'occasion pour Ayvens de remettre le prix dans la catégorie entrepreneuriat féminin à la *startup* Nudge, valorisant ainsi le positionnement d'Ayvens sur les questions de diversité et de promotion des femmes. Ce *dealflow* permettra à Ayvens d'avoir accès à un vivier potentiel d'innovation sur 2024). Enfin, Ayvens développe sa capacité de coller aux besoins de ses partenaires et clients en restant à leur écoute, notamment lors des *Customer Advisory Board* (voir section 5.4.1 de ce Document).

Au-delà de la génération de nouvelles bonnes idées, une capacité de mise à l'échelle de ces nouveaux produits est clé. Afin d'assurer le succès de cette phase d'industrialisation, Ayvens n'hésite pas à tirer parti des équipes localisées dans une filiale ayant développé une réelle expertise sur un domaine. Elles jouent un rôle de « champion », sont sollicitées pour faire évoluer un produit identifié comme stratégique pour le Groupe, et aident à son déploiement dans les autres filiales.

ALD Royaume-Uni, historiquement en avance sur la gestion des flottes connectées et la digitalisation des parcours d'acquisition a donné naissance à la *Digital Factory* qui participe activement au déploiement de ces solutions dans le Groupe.

De même ALD Pays-Bas, expert dans les solutions de mobilité multi modale avec l'offre **Move** (précédemment **ALD Move**) est *leader* dans le développement de ce produit et a joué un rôle majeur dans la confirmation de la stratégie *Mobility-As-A-Service* (MaaS) d'Ayvens. Ce service permet aux clients et à leurs employés d'accéder à différents types de moyens de transport tout en répondant aux différents objectifs de l'employeur (budget de mobilité, réduction des émissions de CO₂...). Il a été co-créé avec nos clients et a conduit à la prise de participation dans Skipr, *startup* spécialisée dans le MaaS dédié aux entreprises et brique technologique essentielle pour un déploiement à grande échelle. Il s'agissait du premier investissement d'ALD dans une *startup* dédiée à la mobilité durable. L'offre Move intégrant la plateforme Skipr a été lancée en France et en Belgique en 2022. ALD Move – renommé **Move** depuis l'acquisition de LeasePlan – est aujourd'hui lancé avec succès auprès de grands compte clients d'Ayvens tel qu'Ecolab, SAP, Axis, Campari, Pernod Ricard, Sogemcom, Santé CIE, Lacroix et d'autres. Cette offre a aussi permis à Ayvens de gagner en visibilité sur son positionnement de *leader* des mobilité durables lors d'événements internationaux au cours de l'année 2023 : notamment avec le *sponsorship* d'une journée entièrement dédiée au MaaS lors de l'événement **Move London** en juin 2023, mais aussi avec la participation au *Gartner Reimagine HR* de Londres en septembre 2023 (permettant ainsi d'adresser un nouvel interlocuteur l'offre de mobilité chez nos clients au travers des RHs), mais aussi grâce à sa médiatisation au travers de prix comme celui

de la **meilleure solution de mobilité durable** lors du *Motor Finance 2023* à Vienne.

L'offre Move continue d'innover et de construire des partenariats solides : avec notamment le lancement cette année d'un partenariat avec la SNCF en France, permettant ainsi à nos clients d'étendre leur expérience de mobilité et leur capacité à intégrer des moyens de transports durables.

Certaines des filiales ont également développé des offres de services centrées sur d'autres formes de mobilité « douces » : notamment sur des vélos (électriques ou non), des scooters ou trottinettes électriques, principalement en Belgique et plus récemment en France.

L'offre Flex apporte aux entreprises une solution de mobilité sur un contrat à moyen terme, un engagement plus court que pour un produit de location longue durée classique. Les véhicules sont disponibles immédiatement et dans différentes fourchettes de prix. L'offre Flex est idéale pour les clients d'Ayvens qui ont des besoins de mobilité occasionnels. **ALD Flex** et **FlexiPlan** sont les principales offres Ayvens du marché, offrant un leasing flexible aux clients B2B de 1 à 24 mois et à durée indéterminée (sans frais de résiliation anticipée) et un dérivé de leasing flexible (abonnement) est disponible aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie, principalement axé sur les consommateurs. Il s'agit de marchés d'essai et l'élargissement d'une offre de souscription est en cours d'évaluation.

L'offre Flex de LeasePlan est présente dans 18 pays et celle d'ALD dans 33 pays, couvrant 36 pays au total dans le monde. À fin 2023, la flotte Flex comptait 125 634 véhicules (59 089 pour ALD et 66 545 pour LeasePlan).

Afin de répondre aux besoins spécifiques des clients particuliers, ALD a acquis Fleetpool en Allemagne, pionnier des offres d'abonnement sur les segments Grand Public et Entreprise. Depuis 2022, l'internationalisation des offres et services Fleetpool est en cours au sein des premières filiales ALD, et un "Go Live" a eu lieu en 2023 auprès des clients particuliers.

La tendance à la hausse de la demande sur le marché des solutions de souscription et de leasing flexible se poursuivra, que ce soit pour les voitures d'occasion ou neuves, mais en ciblant différents segments de clientèle. Nous prévoyons une légère croissance en 2024, avec de nombreux besoins par livraison pour lesquels il y a moins de demande, remplacés par des besoins de location flexibles autonomes (par exemple, besoins par projet, saisonnalité, dépassement des pics, nouveaux projets, etc.) contribuant à une croissance durable de la flotte flexible.

Récapitulatif des actions liées à la section 5.2.2

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre		Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)			
	(descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)		2023	2022	2021	2020
Nouveaux usages/économie du partage (<i>Car Sharing, Ride sharing</i>)	Move	Nb de pays déployés	Extension géographique de Move avec Skipr	Stabilisation des 3 pays déployés en Europe : France, Belgique, Pays-Bas	Déploiement de l'offre en France et en Belgique via la plateforme Skipr	Cocréation avec un client aux Pays-Bas et prise de participation dans Skipr	Produit Minimum Viable (MVP – Minimum Viable Product)
Nouveaux usages/économie du partage	Flexibilité	Nb de pays déployés	Intégration et lancement du plan d'internationalisation de Fleetpool	Offre Flex dans 36 pays (ALD+LP) produit dérivé de l'offre Flex (souscription) disponible aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie	ALD Flex dans 32 pays Intégration de Fleetpool faite en Allemagne	ALD Flex : 32 pays Acquisition de Fleetpool	

Faits marquants 2023

- Move London 2023 : *sponsoring* d'une journée dédiée au MaaS en juin 2023
- Développement de la stratégie d'*open innovation* afin de venir soutenir l'accélération de l'innovation grâce à la mise en contact avec un réseau de *startups* dans le secteur de la mobilité grâce à différents partenaires. Ayvens a démarré un partenariat avec l'*European startup prize* (donnant ainsi accès à un *dealflow* de plus de 700 *startups* Européennes dans le domaine de la mobilité Participation au Gartner Reimagine HR pour Move en septembre 2023
- Obtention du prix de la **meilleure solution de mobilité durable** lors du *Motor Finance 2023* à Vienne
- Intégration de Flexiplan de LeasePlan dans l'offre Flex d'Ayvens

Priorités 2024

- Move : pérenniser et améliorer la performance opérationnelle de la solution. Atteindre les objectifs commerciaux et se préparer à la mise à l'échelle commerciale en 2025-2026
- Continuer à faire croître l'innovation d'Ayvens et de servir les besoins du Groupe grâce aux capacités externes générées par l'univers des *startups* et de l'écosystème externe lié à l'innovation dans le secteur de la mobilité
- Déploiement d'une plateforme d'innovation pour le groupe Ayvens

5.2.3 Sécurité

La sécurité routière est un risque important parmi les risques opérationnels et humains en termes d'image et de coût financier, social et environnemental.

5.2.3.1 Faire bénéficier les clients des meilleurs standards du marché

ALD travaille avec les constructeurs et ses clients pour proposer des catalogues de modèles intégrant les dernières innovations technologiques, notamment en matière de sécurité active et passive, et répondant aux meilleurs standards (mesurés notamment par la norme EuroNCAP (*New Car Assessment Program*), dont les critères sont toujours plus exigeants).

Les principales percées récentes dans ce domaine sont liées aux aides à la conduite (dites « ADAS ») introduisant des niveaux d'autonomie supérieurs sur les véhicules, ainsi que la sécurité piétons.

À noter également que la maintenance des véhicules étant incluse dans le contrat de prestation, les gestionnaires de flotte savent leurs conducteurs en sécurité dans des voitures très bien entretenues.

5.2.3.2 Une offre de services spécifique

L'offre d'ALD autour de la sécurité routière.

Le service de prise en charge de l'accident d'un conducteur avec un service de *hotline* 24 h/24 et 7 j/7 jusqu'aux solutions de *reporting* client est toujours fourni dans le cadre d'un contrat d'assurance signé avec la location longue durée (LLD).

Dans le cas des contrats de LLD où l'assurance serait souscrite directement par le client, 29 des filiales du groupe ALD peuvent fournir ce service de gestion des sinistres (*Accident Management*), à la demande.

Agir sur les comportements et la conduite du changement.

En premier lieu, avec un panel de formation de conduite auprès de ses conducteurs : des formations sur route ou circuit des moniteurs et partenaires locaux ou des programmes d'*e-learning* personnalisés à effectuer durant l'année. Une offre d'*e-learning* (ALD Safe Drive) est proposée conjointement par ALD et son partenaire nord-américain Wheels Inc. aux clients grands comptes internationaux, sur l'ensemble des pays où ils opèrent. Les entreprises qui ont proposé ces formations à leurs salariés ont pu

constater une diminution significative de leur sinistralité. L'offre globale ALD Safe Drive est actuellement disponible dans 21 pays, et plus de 27 pays du Groupe proposent des formations physiques ou en ligne.

Des événements et communications à destination des clients sont traditionnellement organisés sur ce thème.

En Turquie par exemple, des *driving tips mails* ont été envoyés tous les mois aux clients (un conseil par mois) *via* Eloqua. De plus, une auto-école a été invitée à l'événement annuel sur les voitures électriques en Turquie pour sensibiliser les participants à la conduite défensive sous l'effet de l'alcool *via* un simulateur et des lunettes spéciales.

Chez ALD Brésil, des bilans commerciaux sont réalisés tous les 3 mois avec les clients pour faire le point sur le nombre de dommages et d'amendes routières, mais aussi pour les sensibiliser à la sécurité. Dans le même temps, des campagnes de communication auprès des conducteurs sont réalisées sur Instagram, des livres électroniques spécialisés sur la sécurité routière sont envoyés aux clients qui en ont fait la demande et des conférences sur la sécurité sont organisées par l'équipe commerciale. ALD Danemark coopère avec *FDM Sjællandsringen* (formateur spécialisé dans les cours de conduite), pour donner des formations de « bon conducteur » aux clients. Ils effectuent également des analyses de dommages, ce qui lui permet d'appliquer un système de bonus-malus : le pourcentage de dommages doit être inférieur à 70 % pour que la prime d'assurance reste inchangée. Si ce n'est pas le cas, les équipes de vente donnent des « conseils de conduite » aux clients pour éviter ces dommages à l'avenir.

ALD France a lancé depuis 2021 la publication de sa newsletter de sensibilisation « ALD Safety » à destination de ses clients entreprises, initiative créée lorsque l'organisation d'événements en présentiel était impossible en raison du contexte sanitaire.

Enfin, l'un des piliers de l'offre *consulting* d'Ayvens se consacre intégralement à la sécurité routière : aide à l'analyse des données d'accidentologie, revue des politiques de voitures de fonction, conseil sur le choix des véhicules. Cette approche globale a un seul objectif : réduire le coût lié à l'accidentologie, qu'il soit humain, financier ou environnemental, conduite sûre et écologique allant de pair.

5.3 Employeur responsable

Principaux facteurs de risque identifiés

Enjeux	Politiques en œuvre	Indicateurs	2023	Objectif 2026
Risque de discrimination hors égalité femme/homme	- Programme Ayvens « Diversité, équité et inclusion » - Procédure <i>whistleblowing</i>	Nationalités différentes dans les instances dirigeantes ⁽¹⁾	39	
		Membres internationaux (non français) dans les instances dirigeantes ⁽¹⁾	84,3 %	
		Collaborateurs qui se sentent inclus et acceptés au travail comme ils sont ⁽²⁾	78 %	
Risque de discrimination : égalité femme/homme	- Programme Ayvens « Diversité, équité et inclusion » - Procédure <i>whistleblowing</i>	Femmes dans les instances dirigeantes ⁽¹⁾ (KPI suivi par le <i>Board</i> et l'ExCo ⁽⁴⁾ d'Ayvens)	32 %	35 %
		Femmes dans le groupe Ayvens ⁽³⁾	46 %	
		Femmes embauchées en CDI ⁽³⁾	45 %	
Risque de harcèlement	- Formations obligatoires - Procédure <i>whistleblowing</i> - Communication régulière pour sensibiliser les collaborateurs	Salariés qui considèrent qu'en toute confiance, ils peuvent donner leur opinion, exprimer des idées nouvelles ou des préoccupations à leur <i>manager</i> ou collègues ⁽²⁾	89 %	
		Salariés qui exerceraient leur droit d'alerte s'ils étaient témoins ou confrontés à des comportements inappropriés ⁽²⁾	87 %	
Insuffisante prise en compte des problématiques de bien-être au travail (impact sur l'engagement des collaborateurs)	- Objectif affiché par l'ExCo d'Ayvens de devenir un « employeur de référence »	Engagement des collaborateurs ⁽²⁾	72 %	75 %
		Équilibre vie professionnelle/vie privée satisfaisant ⁽²⁾	76 %	
		Bien-être au travail ⁽²⁾	6,7/10	
Accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité	- Employabilité et agilité des collaborateurs - Politique de formation variée et adaptée à tous les collaborateurs pour répondre à leurs besoins - Programme de formation « métiers » riche - Programme de développement pour top managers « <i>TeamUp</i> »	Salariés présents au 31/12 et formés ⁽³⁾	87 %	
Difficultés de recrutement et rétention du personnel compétent	- Programme de développement des talents - Développement de la marque employeur Ayvens	Collaborateurs optimistes quant à leur avenir au sein de Société Générale ⁽²⁾	65 %	
		Collaborateurs qui savent clairement ce qui est attendu d'eux au travail ⁽²⁾	88 %	
		Collaborateurs qui adhèrent à la stratégie et aux orientations de leur entité ⁽²⁾	76 %	

(1) Source interne RH

(2) Source : Baromètre employeur SG 2023

(3) Source : SIRH Groupe

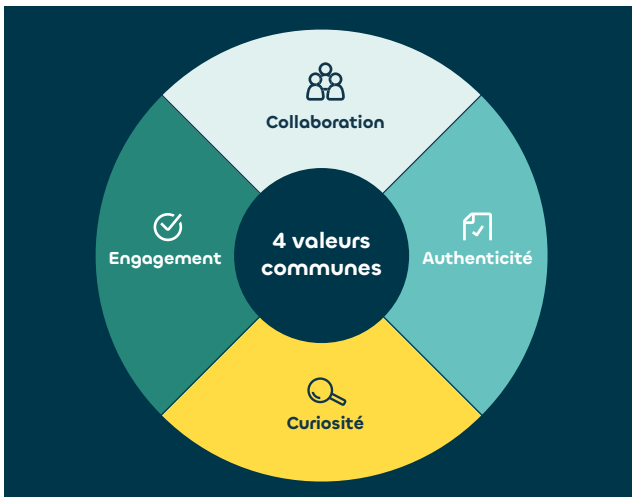
(4) « ExCo » est l'abréviation de « Executive Committee », il s'agit du Comité Exécutif

Contribution aux objectifs de Développement Durable



Introduction

Les éléments de politique mis en œuvre pour gérer les risques significatifs liés aux ressources humaines s'inscrivent dans un cadre plus global. Celui-ci consiste à faire de l'expérience collaborateur Ayvens une expérience positive, engageante et apprenante, avec pour socle fondateur les **quatre principes directeurs de la culture d'Ayvens** tels qu'affichés dans son *Manifesto*, mis en place à la création de la marque pour rassembler les collaborateurs du Groupe autour de valeurs communes :



Collaboration

- Nous formons une seule et même équipe.
- Nous nous appuyons sur notre savoir collectif et partageons les bonnes pratiques dans tout le Groupe.
- Nous sommes à l'écoute des idées de chacun pour fournir le meilleur service à toutes nos parties prenantes.

Authenticité

- Nous construisons un environnement de travail respectueux et inclusif dans lequel chacun se sent libre d'être soi-même.
- Nous sommes honnêtes et transparents les uns envers les autres.
- Nous considérons la diversité comme une de nos plus grandes forces pour relever nos défis.

Curiosité

- Nous posons des questions et questionnons le *status quo* pour progresser.
- Nous recherchons des opportunités internes et externes pour tester et apprendre.
- Nous innovons et nous adaptons en continue pour fournir la meilleure offre à nos clients.

Engagement

- Nous nous engageons à délivrer ce qui est convenu, même dans un contexte difficile et challengeant.
- Nous restons fiables vis-à-vis de nos collègues, des clients, partenaires et régulateurs.

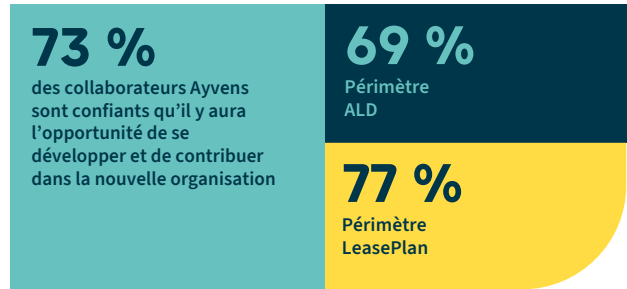
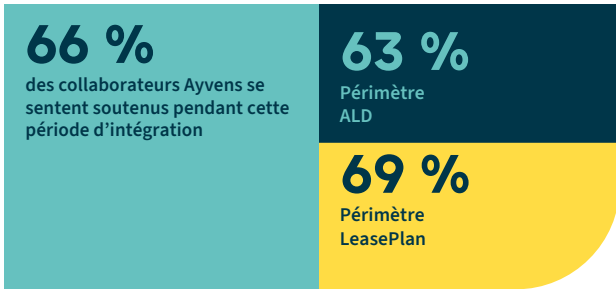
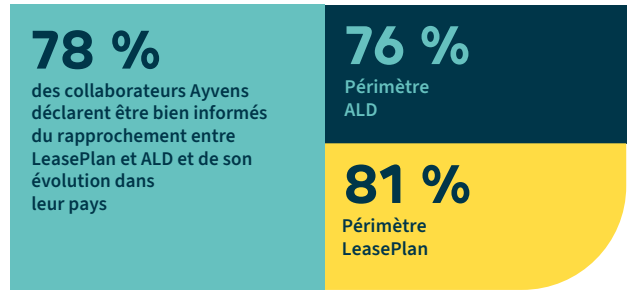
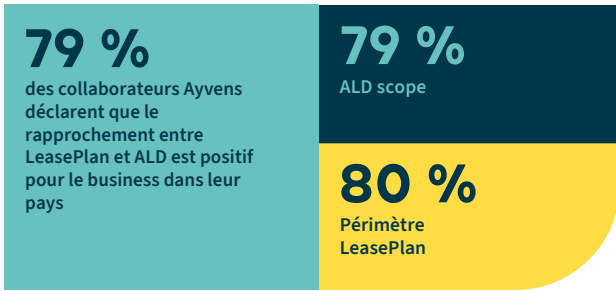
Tout au long de l'année 2023, afin de permettre à Ayvens de se développer, l'accompagnement des collaborateurs a été au centre des préoccupations du Groupe.

Les salariés ont été tenus régulièrement informés de **l'état d'avancement de chacune des étapes de la création d'Ayvens** dans l'objectif de leur donner suffisamment de visibilité, d'adresser leurs éventuelles interrogations et répondre à leurs questions. Ils ont ainsi été conviés à plusieurs *ExCo chats* virtuels (temps d'échange entre collaborateurs et membres de l'ExCo d'Ayvens) tout au long de l'année. Dans la même optique, des *newsletters* régulières *Becoming One* ont été envoyées aux collaborateurs et l'intranet a été alimenté au fil de l'eau pour mettre à disposition toute l'information nécessaire et disponible.

En local, les entités se sont aussi organisées pour **accompagner les collaborateurs pendant cette période**. À titre d'exemple, LeasePlan Espagne a mis en place des ateliers sur la gestion des émotions à destination de tous ses salariés. ALD Espagne et LeasePlan Espagne ont par ailleurs organisé des ateliers *Becoming one* communs, composés de sessions de formation, pour promouvoir la nouvelle culture d'Ayvens et créer une atmosphère positive entre les collaborateurs des deux entités qui ont tous été formés.

De plus, **les managers et équipes RH locales ont été mobilisés** pour accompagner les collaborateurs et répondre aux interrogations qu'ils pouvaient naturellement avoir pendant la période d'intégration. Dans ce cadre, les *managers* ont été formés au sein des entités sur le *management* du changement et de la transformation, ainsi que sur l'accompagnement des équipes à vivre le changement en entreprise. C'est le cas par exemple de LeasePlan Pologne et d'ALD Hongrie.

Enfin, en mars 2023 les **collaborateurs d'Ayvens ont pu s'exprimer** une première fois sur leur perception de cette période d'intégration au travers d'une enquête réitérée quelques mois plus tard (fin août/début septembre) afin d'en mesurer l'évolution. Les résultats de l'enquête du deuxième semestre sont globalement positifs et encourageants quant à la manière dont la création d'Ayvens est vécue par les salariés :



Source : enquête Pulse – août/septembre 2023

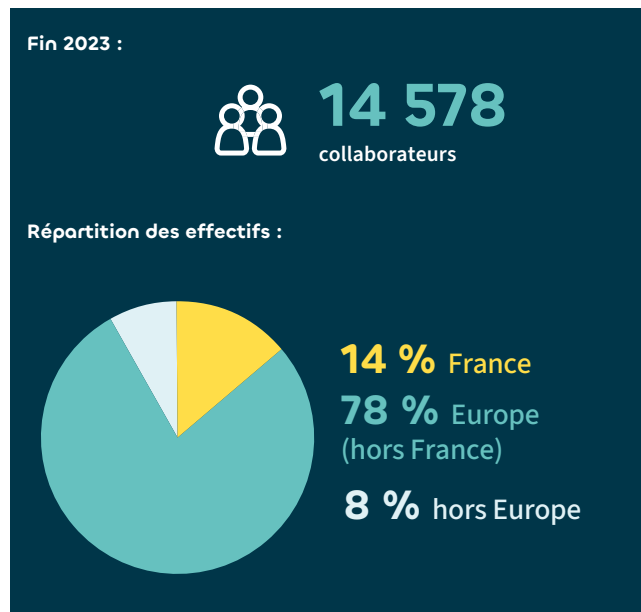
Ainsi, pour accompagner son développement et conduire ses projets de transformation, tout en plaçant l'humain au cœur de son activité, Ayvens soutient une approche responsable de l'emploi qui s'articule autour de quatre piliers tels qu'affichés dans sa stratégie RH :

- a) développement et performance ;
- b) expérience et engagement ;
- c) culture et conduite ;
- d) diversité, équité et inclusion.

Dans un marché du travail volatile, cette stratégie s'établit comme un facteur différenciant pour favoriser l'attractivité des futurs collaborateurs et la fidélisation des salariés de l'entreprise. Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs, d'autant plus dans un environnement évolutif, est crucial pour Ayvens. En effet, le Groupe souhaite que ses salariés, à tous niveaux de l'entreprise, soient responsabilisés et partagent un état d'esprit commun tourné vers l'innovation, la diversité et la durabilité, afin de mieux répondre aux attentes des clients tout en bâtissant le monde de la mobilité de demain.

Ayvens encourage une approche collaborative auprès de l'ensemble des entités issues d'ALD et de LeasePlan que le Groupe coordonne. En effet, toutes ses entités sont associées dans la définition de la vision et des objectifs que le Groupe ambitionne, permettant d'appliquer localement l'état d'esprit et les valeurs d'Ayvens. Le Groupe laisse aux entités la capacité de décliner leur propre plan d'actions, au regard de leurs propres enjeux et du contexte local.

Population d'Ayvens en chiffres



Source : SIRH Groupe.
L'intégralité des indicateurs chiffrés est à retrouver dans la section 5.3.5.

5.3.1 Développement et performance

Le développement rapide de l'industrie de *leasing* automobile modifie les compétences et les aptitudes requises. Le développement interne des futurs *leaders* est essentiel dans une entreprise spécialisée. Ayvens accompagne ses collaborateurs pour les aider à se développer, acquérir des compétences et contribuer à la performance du groupe.

5.3.1.1 Intégrer

L'intégration des nouveaux arrivants est un événement marquant au sein d'Ayvens. C'est la raison pour laquelle le Groupe apporte une attention particulière à cette étape d'intégration en s'assurant de transmettre aux nouveaux collaborateurs, à travers un parcours d'apprentissage, une vision complète de l'entreprise, de ses équipes et de ses savoir-faire.

Chaque entité pilote son **programme d'intégration** de manière autonome, en fonction de ses pratiques locales à travers la transmission de valeurs communes se déclinant localement.

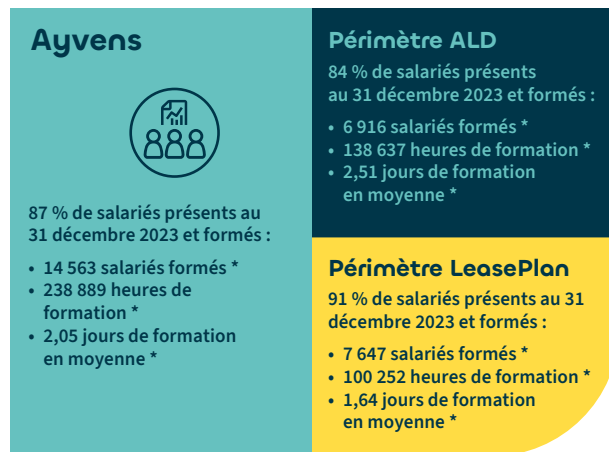
À titre d'illustration, en 2023, ALD France a formé 233 nouveaux arrivants *via* un parcours de formation 100 % digital, composé de 10 modules en *e-learning*, au rythme d'une session par mois pour accompagner les collaborateurs dans la durée.

De la même façon, ALD SA a organisé une session d'onboarding en janvier 2023, répartie sur 2 demi-journées et réunissant 32 nouveaux arrivants. Ces derniers ont assisté à des présentations de chaque métier et ont participé à des moments d'échange et de rencontre tels qu'une activité de *icebreaker* et un déjeuner avec un membre de l'ExCo.

Enfin, LeasePlan Espagne met en place un parcours d'intégration pour ses nouveaux collaborateurs, avant même leur arrivée dans l'entreprise, à travers la réalisation d'un plan d'intégration avec le *manager* et l'appui des RH. Ce document synthétise les connaissances à transmettre au nouvel arrivant et les parties prenantes associées. Il répertorie toutes les formations obligatoires en matière de conformité et de réglementations. Ce plan d'intégration est remis au nouvel arrivant à son premier jour lors de la rencontre de bienvenue organisée par le service RH.

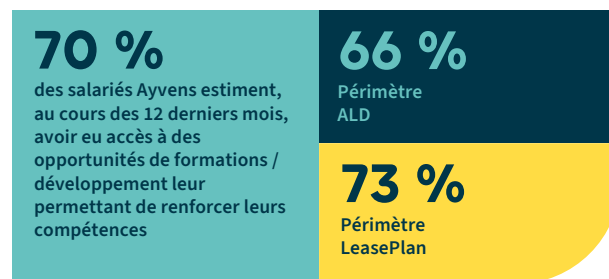
5.3.1.2 Former en continu

Ayvens mène une politique responsable de formation répondant aux besoins des métiers et favorisant le développement des collaborateurs.



Source : SIRH Groupe.

* Ces chiffres incluent les salariés formés ayant quitté le Groupe au cours de l'année.



Source : Baromètre Employeur SG 2023

Formations « métiers »

Les heures de formation dispensées sont souvent orientées vers le développement des compétences « métiers ». Elles visent à répondre aux enjeux d'optimisation de la relation client et de transformation des modes de travail, tout en saisissant l'opportunité d'utiliser des technologies innovantes.

De nombreux programmes, dont quelques exemples sont présentés ci-après, sont partagés entre les entités de façon à être déployés et adaptés en fonction des besoins de chacune d'entre elles.

Favoriser l'expérience client

Le programme *One Ready Smile*, initié par ALD Belgique, consiste à faire réfléchir les salariés de manière active et collaborative sur l'expérience client et ainsi les amener, en fonction des retours exprimés par les clients, à s'interroger sur les moyens possibles à mettre en œuvre pour améliorer la communication, le comportement et les processus internes. Ce programme est d'ores et déjà dupliqué dans de nombreuses entités d'ALD et fera l'objet de réflexions en 2024 sur de possibles synergies à mettre en place entre ALD et LeasePlan.

Promouvoir l'excellence clientèle du service client

ALD UK a développé son programme de formation *Customer Excellence* qui a été apprécié par ses collaborateurs travaillant au service client. Le programme est proposé aux nouveaux arrivants dans les 2 mois suivant leur arrivée et comprend notamment un module pour accompagner les clients rencontrant des difficultés financières. Au travers d'une série de cours et de *coaching*, cette formation permet un développement approfondi de compétences en communication et en intelligence émotionnelle, visant à adopter une posture appropriée à l'égard de son client tout en répondant aux exigences réglementaires.

Développer les compétences de vente digitalisée des commerciaux

Le programme *Clicks n'Bricks*, lancé initialement par ALD Danemark, a pour objectif de compléter le processus de vente ou de location de véhicules d'occasion auprès des particuliers par une offre digitalisée. Il implique de faire évoluer les profils de vendeurs de véhicules d'occasion sur site vers des profils de commerciaux en vente digitalisée sur plateforme Internet. Leur rôle se concentre davantage sur la finalisation de la transaction avec le client. Les commerciaux traitent les demandes efficacement à l'appui d'un CRM dédié. Les 10 entités d'ALD au sein desquelles le programme a été déployé ces dernières années continuent de l'utiliser pour faire évoluer efficacement le processus de vente auprès des particuliers.

Former aux enjeux de l'électrification des véhicules

Des initiatives transversales sont lancées afin d'accompagner la transformation d'Ayvens et développer l'employabilité des salariés en les formant en cohérence avec les besoins et ambitions d'électrification du Groupe. Dans ce cadre, des actions de sensibilisation et de formation, détaillées ci-après, sont proposées pour développer un langage et une compréhension des enjeux communs autour de l'électrification et ainsi accompagner nos clients dans cette transition.

BIC Academy est un programme de formation qui a pour objectif de sensibiliser et former les collaborateurs et certaines populations spécifiques (les experts EV ⁽¹⁾ du Groupe, commerciaux et *product managers* notamment) sur le Véhicule Électrique et ses composantes telles que l'impact du changement climatique, les tendances actuelles, les solutions de chargement et la maintenance. Le déploiement s'est poursuivi en 2023 avec la mise à disposition de nouveaux modules. Aussi, fin 2023 a eu lieu le lancement de sessions bimestrielles nommées *EV ⁽¹⁾ Knowledge Sharing*, à destination des collaborateurs, pour promouvoir le partage de connaissance sur les Véhicules Électriques. Enfin, le Groupe a initié des *EV ⁽¹⁾ Webinar* bimestriels, conjoints aux communautés Achats & Ventes d'ALD et LeasePlan, renforçant ainsi la collaboration entre les entités.

(1) Véhicule Électrique

Formations à l'utilisation d'outils collaboratifs et digitaux

Dans un contexte où le travail asynchrone se développe de plus en plus, de nombreuses initiatives ont été lancées dans différentes entités afin d'accompagner les collaborateurs dans l'utilisation des outils collaboratifs et digitaux. Ayvens a renforcé sa proposition de formations digitales existantes par la mise à disposition de plateformes numériques afin de développer son offre de formation à la carte auprès de ses collaborateurs, l'objectif étant de les rendre plus autonomes dans leur développement.

À titre d'exemple, ALD Espagne met à disposition une plateforme de formation en ligne appelée Campus ALD pour tous ses salariés. Celle-ci leur permet de se former à diverses thématiques telles que la transformation digitale, en proposant, pour certains modules, des parcours spécifiques pour collaborateurs et *managers*. L'entité organise aussi, tous les deux mois, des campagnes de digitalisation en proposant des formations en lignes sur Microsoft Office et les outils digitaux.

Formations de développement des compétences comportementales

La formation permet aussi de développer les compétences comportementales des collaborateurs au sein d'Ayvens.

À titre d'exemple, l'entité commerciale de LeasePlan aux Pays-Bas propose un parcours de formation intitulé *Leadership curriculum* destiné à la fois aux *managers* et collaborateurs souhaitant développer leurs compétences en *leadership*.

ALD Maroc a lancé un programme de formation & *teambuilding* centré sur le développement de compétences comportementales telles que la conduite du changement, l'intelligence émotionnelle et la gestion de conflit et de crise.

Formations spécifiques pour les managers

L'accompagnement et le développement des *managers* d'Ayvens à tous les niveaux de l'organisation est crucial pour le Groupe. À cet effet, différents programmes de développement dédiés sont mis en place dans les entités. Leur objectif principal est de développer l'exemplarité managériale et d'accompagner les *managers* dans leur rôle de *coach* en tant qu'ambassadeurs des valeurs et de la culture du Groupe auprès des équipes.

À titre d'exemple, ALD Espagne a développé plusieurs programmes spécifiques d'accompagnement et de développement des *managers* intitulés *Conversa*, *CoachHub* et *Management Boost*.

LeasePlan Pologne propose un parcours de formation nommé *Managers' Academy*, visant à développer les compétences comportementales des *managers*. ALD Croatie et ALD Slovénie proposent à leurs populations de Directeurs et *managers* des séances de *coaching* individuel.

Savoir donner et recevoir du *feedback* est une compétence essentielle au sein d'Ayvens dans un objectif d'amélioration continue. C'est pourquoi, ALD Algérie forme ses *managers* au *feedback* actif, et ALD Croatie et ALD Slovénie à donner et recevoir du *feedback*.

Enfin, ALD Suède a formé ses *managers* aux pratiques de rémunération, leur permettant de mieux comprendre le processus de rémunération local et d'apprendre à échanger de manière constructive avec leurs collaborateurs sur ce sujet.

Formations sur les parcours de carrière

Ayvens accompagne ses collaborateurs dans la définition et l'orientation de leur parcours de carrière au sein du Groupe. Dans ce cadre, les entités proposent des programmes de formation et d'accompagnement dédiés.

À titre d'exemple, l'entité commerciale de LeasePlan aux Pays-Bas a lancé en 2023 un parcours de développement pour ses salariés, dont l'objectif est de les aider à mieux connaître les différents métiers et compétences requises pour les occuper, puis les outiller pour qu'ils puissent se former en adéquation avec leurs perspectives d'évolution.

Par ailleurs, ALD Italie a lancé une initiative d'auto-évaluation auprès de ses collaborateurs, dans l'objectif de les responsabiliser sur leur performance individuelle en les rendant acteurs de leur évolution et de leur parcours de carrière dans le Groupe.

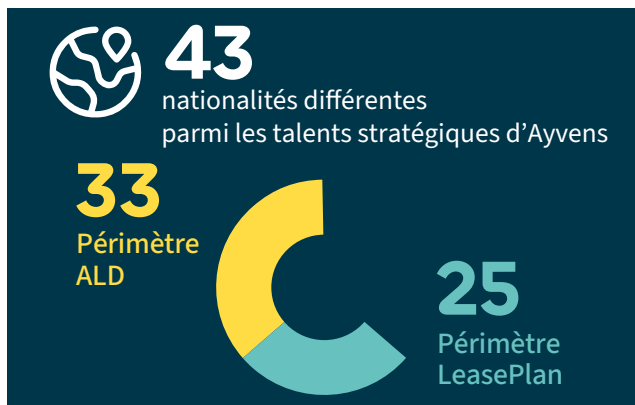
5.3.1.3 Développer les talents et leaders

La démarche Talents stratégiques est une initiative clé pour le Groupe et structurée autour de critères communs partagés avec Société Générale. Elle cherche à détecter, développer et fidéliser les talents stratégiques d'Ayvens, en leur donnant une perspective d'évolution dans le Groupe. Elle vise également à préparer la relève managériale dans le cadre de plans de succession.

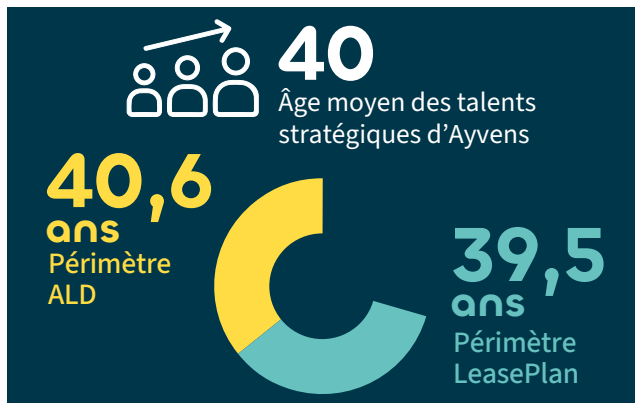
LeasePlan encadre sa démarche Talents stratégiques au travers d'une politique globale et applicable à toutes ses entités. Elle vise à formaliser le processus annuel global de gestion des talents ainsi que les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes. L'objectif est de garantir un cycle de gestion des talents fiable et cohérent au sein de LeasePlan.



Source interne RH



Source interne RH



Source interne RH

Fin 2023, le Groupe a initié son programme de développement international dédié aux *top managers* intitulé *TeamUp*. Il a pour objectif de renforcer leurs compétences de *leadership* et leur donner les clés pour incarner la stratégie et la culture du Groupe à travers 4 piliers de développement : authenticité, engagement, collaboration et curiosité.

Des initiatives locales ont également été lancées pour accompagner les *leaders* et talents locaux des entités.

C'est notamment le cas de LeasePlan Portugal à travers un programme local nommé *Leading the Way*, ayant pour objectif d'accélérer le développement de ses talents et les aider à valoriser leurs compétences différenciantes. Accompagnés par un directeur, un *manager* ou un mentor, ce programme s'étale sur 3 ans. Il permet aux participants de suivre des ateliers d'*assessment*, de *coaching* et de *mentoring*. C'est aussi une occasion pour les talents d'être mis en visibilité et de participer à des événements et rencontres externes.

Par ailleurs, ALD Espagne propose un programme de *cross-mentoring* pour ses collaboratrices topées talents. L'initiative s'organise autour de sessions de *mentoring* inter-entreprises ayant pour objectif d'accélérer leur développement professionnel et développer leurs capacités de *leadership*.



5.3.2 Expérience et engagement

Attirer et fidéliser les collaborateurs est essentiel dans une entreprise en croissance. En effet, une société de services a besoin de collaborateurs motivés pour satisfaire ses clients. C'est pourquoi Ayvens prend soin de ses salariés car l'expérience collaborateur est intimement liée à l'expérience client et aux relations qu'ils entretiennent à l'égard des parties prenantes et de l'environnement. Ayvens soutient que porter **attention à ses collaborateurs et assurer la sécurité professionnelle de ses équipes et un facteur de performance globale.**

5.3.2.1 Soutenir les collaborateurs en Ukraine

En 2023, alors que le conflit en Ukraine se poursuit, Ayvens a continué à soutenir ses collaborateurs d'ALD Ukraine basée à Kiev au travers d'initiatives et d'un accompagnement dédié tels que détaillés ci-dessous :

- les locaux de l'entité ont été sécurisés et équipés pour faire face aux alertes, bombardements et coupures d'électricité : des règles de sécurité strictes ont été définies, un nécessaire de survie et un abri pour se réfugier disposant d'une connexion Internet ont été mis à disposition, un générateur et des stations électriques portables ont été achetées pour faire face aux coupures d'électricité régulières ;
- des logements ont continué à être loués à l'ouest de l'Ukraine et en Pologne et mis à disposition des collaborateurs en cas de besoin ;
- en cas d'intensification du conflit à Kiev, un dispositif d'urgence a été élaboré pour permettre aux collaborateurs de se réfugier vers l'ouest. La communication est par ailleurs renforcée *via* telegram et une liste de contacts d'urgence a été établie.

Ayvens continue à se tenir régulièrement informé des situations individuelles et collectives pour pouvoir réagir rapidement et fournir de l'aide en cas de nécessité.

5.3.2.2 Fidéliser les collaborateurs

La politique de rémunération

L'année 2023, marquée par l'intégration de LeasePlan, a vu s'opérer des ajustements importants visant notamment à harmoniser les politiques de rémunération et rétribuer les populations clés ayant contribué à la réussite de cette opération. Une **étude de rémunération** a notamment été déployée, s'appuyant sur des benchmarks externes à l'échelle du Groupe post-intégration et permettant le développement d'une classification des postes et la révision des salaires associés.

Néanmoins, les principes directeurs restent similaires.

Le Groupe mène une politique de rémunération conforme aux normes et réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels il exerce une activité. Celle-ci vise à assurer aux collaborateurs une situation compatible avec les rémunérations constatées sur le marché en proposant une **rémunération globale qui associe une rémunération monétaire et des avantages sociaux**.

La rémunération monétaire comprend une rémunération fixe – qui rétribue la capacité à tenir un poste de façon satisfaisante au travers de la maîtrise des compétences requises – à laquelle peut s'ajouter, le cas échéant, une rémunération variable. Pour les collaborateurs éligibles à cette mesure, cette rémunération variable vise à reconnaître la performance collective et individuelle en associant la contribution de chacun à la performance du Groupe ; elle dépend des résultats obtenus au regard d'objectifs définis en début d'année et appréciés en fonction du contexte, mais aussi des comportements mis en œuvre pour les atteindre dans le respect des principes d'éthique et du Code de conduite de Société Générale.

Certains salariés issus d'ALD bénéficient d'un programme d'intéressement à long terme sous la forme d'attributions d'actions ALD, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale. Ces attributions d'actions contribuent à fidéliser et motiver certaines catégories de salariés, en particulier les cadres clés et les talents stratégiques. Par ailleurs, des actions ALD ont été attribuées au titre du plan de rémunération variable différée destiné aux salariés dits « régulés », conformément à la directive CRD5, sous conditions de présence et de performance, validées par le Conseil d'administration d'ALD.

Pour certaines entités, il existe également des dispositifs de participation et d'intéressement, conformément à la législation locale.

Le dialogue social

Le dialogue social avec les représentants du personnel est fondamental dans la relation qu'Ayvens tisse avec ses collaborateurs.

En tant que filiale de Société Générale, signataire de l'accord mondial sur les droits fondamentaux signé avec *UNI Global Union*, ALD s'engage pour les droits fondamentaux humains et la liberté syndicale. Le Groupe veille notamment au respect de la liberté d'association, à la négociation collective ainsi qu'à l'entretien d'un climat social favorable.

En France, les salariés sont représentés par le Comité social et économique (CSE). Le CSE est tout particulièrement associé aux réflexions et dispositifs mis en place afin de continuer à garantir la fluidité du dialogue social. Il est régulièrement consulté avant toute prise de décision relevant de sa compétence, selon les modalités prévues par la législation.

En 2023, le CSE d'ALD SA a notamment été associé à **chaque étape du processus d'intégration de LeasePlan**, tel que prévu par la législation locale en vigueur. En effet, les représentants du personnel ont été informés ou consultés lors des différentes étapes du projet préalables au closing. Ils ont également été consultés sur les impacts de cette opération sur l'organisation et la simplification des structures juridiques du Groupe. Les représentants du personnel de LeasePlan Holding ont également été impliqués dans ce processus en étant associés aux plans de modèle opérationnel cibles de la nouvelle organisation pour les fonctions centrales et au processus de sélection de certains niveaux managériaux.

Par ailleurs, dans les entités françaises d'Ayvens, des **accords** sont régulièrement signés avec les représentants du personnel. Ces textes concernent, entre autres, les sujets portant sur la rémunération, les avantages sociaux, le temps de travail, l'égalité professionnelle femme/homme. A titre d'exemple, : 5 accords collectifs ont été signés en 2023 avec les organisations syndicales d'ALD France (accord de méthode, accord d'anticipation des Statuts collectifs, accord NAO, accord frais de santé, prorogation des accords triennaux).

À l'étranger, chaque entité Ayvens veille à ce que le dialogue social soit entretenu avec ses collaborateurs selon des modalités qui peuvent différer en fonction de la taille, de l'organisation des équipes locales et de la législation en vigueur dans le pays. C'est le cas, par exemple, de LeasePlan Holding (localisée aux Pays-Bas) où les représentants du personnel ont également été impliqués au processus d'intégration de LeasePlan, en étant associés aux plans de modèle opérationnel cibles de la nouvelle organisation pour les fonctions centrales et au processus de sélection de certains niveaux managériaux.

5.3.2.3 Favoriser l'engagement

Au sein d'un marché du travail évolutif et de transformations sociétales significatives post crise sanitaire, Ayvens insiste sur **l'importance de placer le collaborateur au centre de sa démarche**, en mettant tout en œuvre pour lui faire bénéficier d'une expérience collaborateur valorisante.

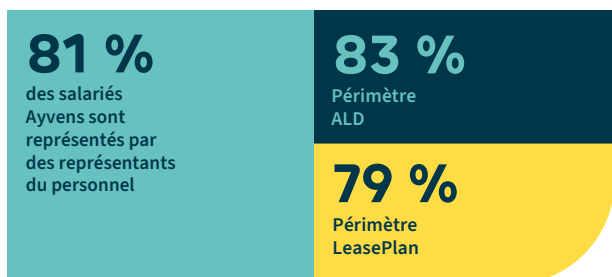
Développer la marque employeur Ayvens (EVP : *Employee Value Proposition*)

Avec le déploiement de la nouvelle identité Ayvens, un programme de développement de la marque employeur (EVP) du Groupe a été initié fin 2023. L'objectif est d'attirer, d'engager et de fidéliser encore davantage les collaborateurs, en proposant une offre commune à toutes les entités d'Ayvens pour **accroître le sentiment d'appartenance des collaborateurs et leur engagement associé**. Le projet se poursuivra en 2024.

Encourager l'expression des collaborateurs

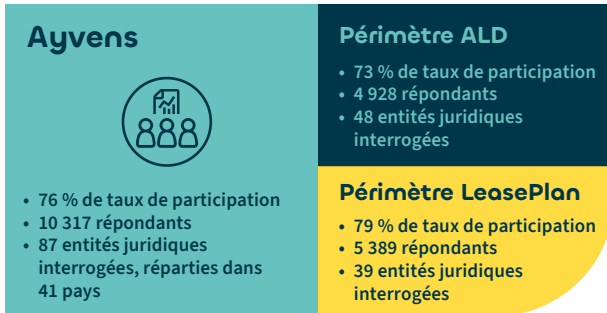
Ayvens encourage l'expression de ses collaborateurs comme source d'amélioration continue et d'innovation. C'est pourquoi les collaborateurs d'Ayvens ont été interrogés dans le cadre du **Baromètre Employeur SG annuel** sur leur engagement, la perception du niveau de leur qualité de vie au travail et leur degré de confiance par rapport à la stratégie du Groupe.

En 2023, le Baromètre Employeur SG a eu lieu fin octobre/début novembre. Il a concerné l'ensemble des entités ALD (Fleetpool inclus) et LeasePlan (hors LeasePlan Russie en conformité avec la position de Société Générale).



Source interne RH

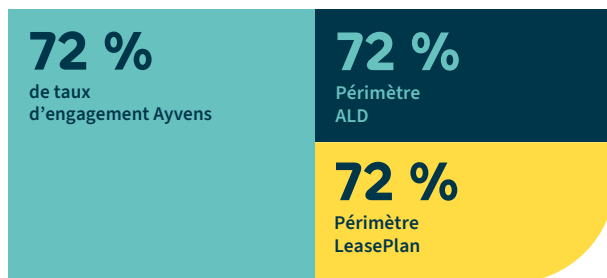
Le taux de participation à ce Baromètre a atteint 76 %. Historiquement élevé au sein d'ALD, il continue de l'être pour Ayvens malgré la période de transition qu'ont vécus les collaborateurs du Groupe en 2023. Ce chiffre satisfaisant permet d'avoir des résultats fiables et représentatifs et ainsi mettre en place des plans d'action adaptés dans chaque entité.



Source : Baromètre Employeur SG 2023

Développer l'engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs d'Ayvens étant un levier prioritaire et durable de performance, le Groupe s'est fixé comme objectif d'atteindre 75 % de taux d'engagement de ses salariés d'ici 2026, dans le cadre de sa stratégie RH.



Source : Baromètre Employeur SG 2023

Pour répondre à cette ambition, les résultats d'Ayvens au Baromètre Employeur SG ont été analysés par entité. Par la suite, des plans d'action spécifiques vont être mis en place et communiqués à tous les niveaux de l'organisation (ExCo, représentants du personnel – le cas échéant – collaborateurs).

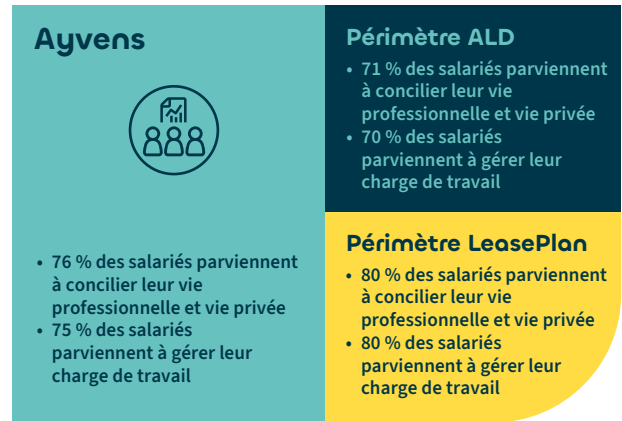
À ce titre, de nombreuses initiatives détaillées ci-après ont été mises en place ou poursuivies en 2023 dans les entités Ayvens. Elles ont pour objectif de favoriser le quotidien au travail des collaborateurs, leur l'engagement et ainsi adapter constamment notre offre employeur.

Poursuivre le déploiement du télétravail et son accompagnement

Le Groupe a voulu poursuivre sa démarche de télétravail au-delà du contexte de pandémie et faire en sorte que cela devienne une modalité de travail ordinaire et accessible, à terme, à l'ensemble des collaborateurs pour lesquels les activités peuvent être opérées à distance. Dans la continuité de nombre d'entités qui proposent déjà un dispositif de télétravail régulier, ALD Grèce, ALD Turquie et l'entité commerciale de LeasePlan Pays-Bas notamment ont, à leur tour, formalisé la mise en place du télétravail selon la réglementation locale. Ces entités accompagnent par ailleurs les collaborateurs pour appréhender au mieux cette façon nouvelle de travailler.

De plus, des entités telles que ALD France et ALD SA continuent de verser une indemnité télétravail récurrente pour aider les collaborateurs à s'installer et à couvrir des frais généraux éventuels (électricité, chauffage...) liés au télétravail. C'est aussi le cas de l'entité commerciale de LeasePlan Pays-Bas qui accompagne ses salariés pour s'équiper en télétravail afin d'exercer leur activité dans de bonnes conditions.

Aménager le temps de travail, équilibrer les temps de vie et rappeler le droit à la déconnexion



Source : Baromètre Employeur SG 2023

Dans un contexte de transformation lié à l'intégration des entités LeasePlan, Ayvens porte une attention particulière à la charge de travail de ses collaborateurs. ALD Finlande a ainsi redéfini les rôles et responsabilités de chacun et clarifié les processus dans l'intérêt de ses salariés. ALD Pérou a engagé une démarche similaire d'amélioration et d'automatisation des processus locaux afin d'alléger la charge de travail. De même au sein de l'entité commerciale de LeasePlan Pays-Bas, un projet nommé *veerkracht* (résilience) a été initié pour accompagner les collaborateurs à mieux gérer leur équilibre vie professionnelle/vie privée au travers notamment de formations et de conseils.

Certaines entités ont repensé l'organisation du temps de travail pour mieux répondre aux besoins des collaborateurs. C'est le cas d'ALD Italie qui a poursuivi en 2023 une démarche de transformation culturelle initiée en 2022 pour repenser l'organisation du travail et développer des modes de travail « intelligents ». Intitulé *Smart Way of Working*, l'accord favorise notamment la parentalité en permettant aux pères (jusqu'au troisième mois du nourrisson) et aux femmes enceintes (entre le septième et huitième mois de grossesse) de rester en télétravail tous les jours travaillés. Le texte renforce par ailleurs le droit à la déconnexion.

D'autres entités encouragent la mise en place d'horaires flexibles (dans la limite des contraintes légales et opérationnelles locales). ALD Maroc a ainsi adopté une solution visant à adopter des horaires flexibles. Ce dispositif a été bien accueilli en interne. De son côté, LeasePlan Espagne a réduit les horaires de travail de ses collaborateurs sur les mois de juillet et août pour adapter le rythme de travail à l'activité.

En 2023, ALD SA a déployé son nouvel accord-cadre signé fin 2022 sur le temps de travail en permettant, entre autres, la mise en place d'un CET (Compte Épargne Temps). Ce dispositif était très attendu des collaborateurs et leur permet désormais une plus grande flexibilité dans la gestion de leur temps de travail, quand celle-ci est compatible avec les contraintes de l'activité.

Dans la mesure du possible, les collaborateurs peuvent donc s'organiser individuellement pour répondre à leurs besoins propres, dans un contexte où chacun voit son organisation personnelle et professionnelle modifiée.

Repenser l'espace de travail

Le Groupe continue d'inciter à la création d'espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux et des espaces de travail collaboratifs. Plusieurs entités ont déjà adopté cette configuration.

C'est le cas d'ALD Maroc qui a entamé des réflexions avec l'équipe *asset management* de Société Générale pour envisager un potentiel déménagement, dans l'objectif de garantir un meilleur environnement de travail à ses collaborateurs. ALD Finlande a mis à

jour les règles et bonnes pratiques à adopter en *open space* et installé des zones dédiées pour pouvoir travailler dans le silence. Enfin, l'entité commerciale de LeasePlan Pays-Bas a instauré un comité regroupant des collaborateurs issus de LeasePlan et ALD pour échanger sur des problématiques telles que le lieu de travail, l'environnement de travail et le travail hybride.

Inciter à une mobilité durable des déplacements domicile/ lieu de travail

Ayvens soutient le développement de nouvelles approches pour la mobilité des collaborateurs vers leur lieu de travail. En effet, le Groupe encourage la mise en place d'actions permettant aux salariés de choisir un mode alternatif de déplacement domicile/lieu de travail.

C'est l'objectif du programme ALD Move qui consiste en l'octroi d'un budget mensuel aux salariés éligibles pour les inciter à utiliser des modes de transports plus écologiques (vélo, transports en commun, covoiturage...). En 2023, ALD France continue de développer le programme. En outre, après un pilote réussi en 2022, ALD SA a déployé ALD Move de manière plus large sur l'ensemble de l'entité dès avril 2023 et a ainsi permis à 148 collaborateurs de tester cette solution de mobilité durable et d'économiser près de 22 000 kg de CO₂.

ALD République Tchèque et ALD Slovaquie proposent, quant à elles, le programme *To work by bike* qui met notamment à disposition de leurs collaborateurs des locations de vélos électriques.

Enfin, ALD Italie poursuit son Plan de Mobilité domicile/bureau en 2023, avec pour objectif principal d'inciter les salariés à réduire l'utilisation de véhicules personnels pour leur trajet domicile/bureau en favorisant des modes de transport alternatifs et plus durables.

Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs



Source : Baromètre Employeur SG 2023

Ayvens s'engage à développer un environnement de travail respectueux et sécurisé et à préserver la santé mentale et physique de ses collaborateurs.

À ce titre, en tant que filiale de Société Générale, ALD s'engage à respecter la politique Société Générale sur la Santé et Sécurité au Travail. De même, LeasePlan réaffirme les principes de Santé et Sécurité au Travail à travers des objectifs communs communiqués à ses entités.

LeasePlan Espagne a lancé en 2023 une enquête d'évaluation des risques physico-sociaux, officiellement recommandée comme mesure de Prévention des Risques. 79 % des collaborateurs se sont positionnés sur des questions traitant notamment de la charge et les horaires de travail, l'autonomie et la définition des rôles et responsabilités. Les résultats, globalement positifs, ont été partagés et ont fait l'objet d'un plan d'action dédié en particulier concernant la charge de travail.

ALD SA a déployé en 2023 son programme CARE, ayant pour objectif de sensibiliser et prévenir tous les acteurs (collaborateurs, équipes RH, managers) aux risques psychosociaux. Il donne des outils pour prendre soin de sa santé physique et mentale et mieux gérer son temps et son stress. Tout au long de l'année, des workshops mensuels en ligne ont permis à environ 150 collaborateurs d'effectuer des exercices pratiques, recevoir des conseils et partager entre pairs. Aussi, près de 50 collaborateurs ont participé à des sessions de formation plus approfondies pour traiter plus largement de ces thématiques.

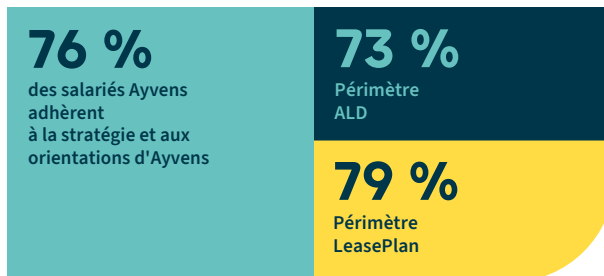
LeasePlan Pologne a mis à disposition de ses collaborateurs une plateforme de **bien-être au travail** regroupant des *webinars* et activités sur site tels que des séances de massage et un accès à des équipements spécialisés, ou encore des conseils d'exercices physiques facilement praticables sur un poste de travail.

LeasePlan Portugal a lancé son programme *Riding to Enjoy*, dont l'objectif est de proposer aux collaborateurs un parcours de formations mensuelles, animées par des spécialistes et centrées sur les dimensions du bien-être (physique, émotionnel, mental, spirituel, financier).

Au sein d'ALD Espagne, le programme *ALD Healthy*, par le biais d'actions régulières en faveur de la **santé émotionnelle, la santé physique et la qualité de vie au travail**, vise à préserver la santé, la sécurité et le bien-être au travail des salariés.

Le Groupe propose aussi diverses initiatives en local pour favoriser la **santé mentale** de ses collaborateurs. C'est le cas notamment des entités de LeasePlan aux Pays-Bas *via* le programme *OpenUp* qui offre aux collaborateurs un accès rapide à des dispositifs de soutien pour leur santé mentale. LeasePlan UK se mobilise aussi sur ce sujet à travers la mise à disposition d'un espace de soutien dans lequel les collaborateurs peuvent échanger en confiance sur ces problématiques. LeasePlan Espagne a déployé de nombreuses actions pour sensibiliser ses collaborateurs au sujet de la santé mentale, à travers notamment la promotion de bonnes habitudes lors de sa semaine dédiée à la santé au travail en avril 2023. En fin d'année, l'entité a organisé un échange pour sensibiliser les collaborateurs à la violence psychologique au travail en faisant intervenir un expert du sujet.

Assurer un partage régulier de l'information sur la stratégie et l'orientation du Groupe



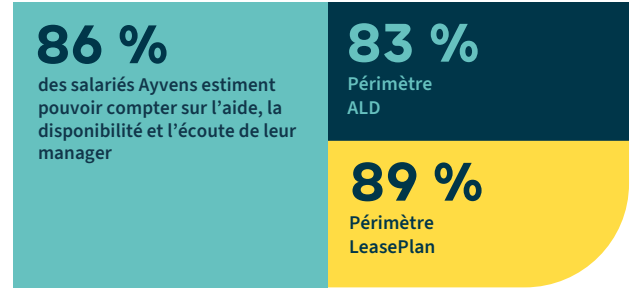
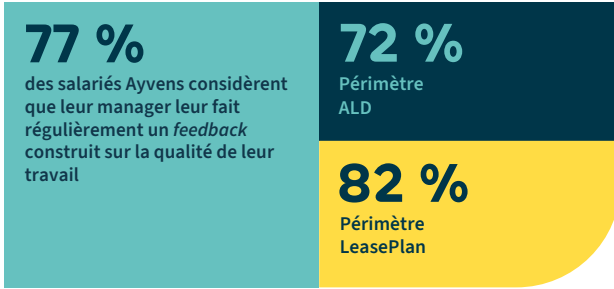
Source : Baromètre Employeur SG 2023

Au sein des entités, des dispositifs de communication soutenus et réguliers entre *management* et collaborateurs permettent d'assurer des moments d'échange, de communiquer sur les décisions prises par la Direction et de s'assurer de la redescende de l'information à tous les niveaux de l'organisation.

C'est le cas d'ALD Pays-Bas qui a mis en place des ateliers sur la stratégie pour tous ses salariés, organisés en petits groupes dans lesquels les participants peuvent poser des questions et contribuer aux sujets stratégiques. De même, ALD Bulgarie a donné la possibilité à un salarié volontaire de participer tous les mois aux Comités de direction locaux par roulement en tant qu'observateur, contributeur ou animateur.

Enfin, LeasePlan Espagne a mis en place un *HR forum* regroupant le directeur de l'entité, le DRH et des salariés représentant leur service. Ce groupe de discussion se réunit tous les trimestres et permet à la fois à l'entité de partager l'actualité et les messages clé et aux salariés représentant de porter la voix de leurs collègues en remontant leurs besoins, demandes et/ou préoccupations. La Direction s'engage à étudier et/ou valider les propositions des collaborateurs. À travers cette initiative, l'entité veut encourager une communication fluide *via* une écoute active pour améliorer le bien-être et l'engagement des salariés.

Encourager le *feedback* et les temps d'échanges



Source : Baromètre Employeur SG 2023

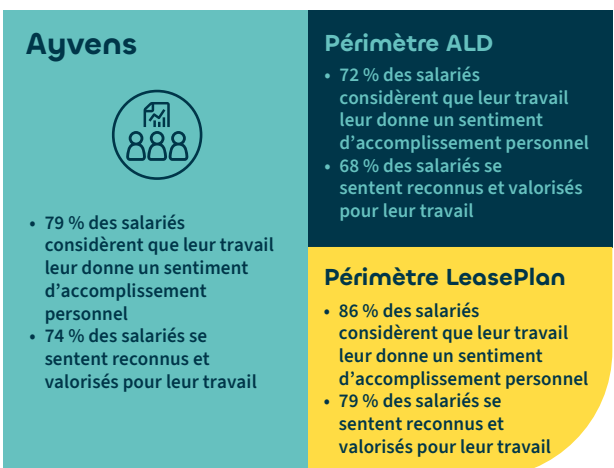
Ce comportement est encouragé par le développement de différents outils tels que *Friday Pulse*, une plateforme de sondage hebdomadaire à destination des collaborateurs, visant au partage de bonnes pratiques et au développement de temps d'échanges *via* un *feedback* salariés/managers régulier. Déjà adopté par plusieurs entités, le déploiement s'est poursuivi en 2023 notamment au sein d'ALD Roumanie et son utilisation renforcée au sein d'ALD Mexique.

ALD Italie a développé des *feedbacks boosts* qui se traduisent par des enquêtes adressées aux collaborateurs pour comprendre la fréquence et le type de *feedback* qu'ils reçoivent. Les résultats de ces enquêtes et les plans d'action qui en découlent sont ensuite partagés en réunions *all staff*. Par ailleurs, l'entité a développé des actions de sensibilisation auprès de sa population managériale sur l'importance de partager les informations clés à leurs équipes.

Enfin, ALD Bulgarie fait en sorte que, 2 fois par an, chaque collaborateur puisse échanger de manière informelle avec un directeur sur son poste actuel, ses souhaits d'évolution et identifier une mesure concrète facilement applicable que le membre de la Direction pourrait soutenir.

L'ensemble de ces initiatives RH est :

- apprécié et valorisé par les collaborateurs :



Source : Baromètre Employeur SG 2023

- reconnu et récompensé par des organismes externes :



« **Great Place To Work** » : en 2023, plusieurs entités du Groupe ont été valorisées par l'institut Great Place to Work en étant certifiées « **Great Place to Work top companies** ».

C'est notamment le cas d'ALD Luxembourg, ALD Pays-Bas et LeasePlan Mexique.



« **Top Employers** » : en 2023, ce prix a été décerné à ALD Espagne et l'entité commerciale de LeasePlan aux Pays-Bas.



« **Young Capital Certificate** » : l'entité commerciale de LeasePlan aux Pays-Bas a reçu le prix de « meilleur employeur pour jeunes talents » en 2023.

5.3.3 Culture et conduite

Une bonne conduite est essentielle dans un environnement réglementé. Ayvens promeut ainsi une culture guidée par des valeurs d'éthique et de responsabilité qui se reflète dans la stratégie du Groupe et la promesse client.

En tant qu'employeur responsable et filiale de Société Générale, ALD s'engage à respecter et appliquer, dans l'ensemble de ses entités, les accords et chartes spécifiques signées par Société Générale, notamment l'accord mondial sur les droits fondamentaux signé avec *UNI Global Union*. Ce texte garantit les standards les plus élevés en termes d'intégrité et de comportement, défendant les droits fondamentaux humains énoncés par les Nations unies et la liberté d'association. Cet accord vise à créer un environnement de travail propice à l'inclusion, à promouvoir la diversité des salariés qui reflète celle de nos clients et de nos Sociétés et à lutter contre toute forme de discrimination.

Les entités relaient aussi ces principes auprès de leurs collaborateurs. À titre d'exemple, ALD Espagne organise des campagnes de sensibilisation sur l'importance de la notion de conformité à respecter et appliquer dans le quotidien au travail.

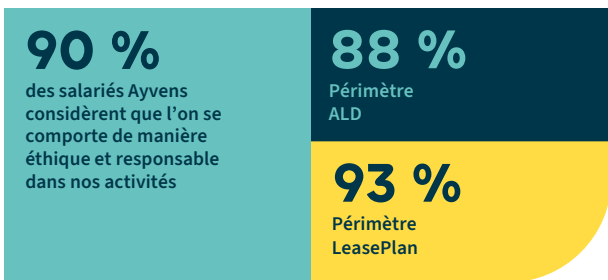
Ayvens s'engage à offrir à ses collaborateurs un cadre de travail respectueux et favorable à leur développement. Le Groupe est ainsi engagé dans des actions de prévention et de lutte contre les comportements inappropriés sur le lieu de travail et notamment le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel.

Avec le déploiement d'une politique Société Générale à laquelle adhère ALD qui vise à prévenir et à lutter contre tout comportement qui ne répondrait pas aux principes affirmés dans son Code de conduite, ALD réaffirme cet engagement en mettant en place les mécanismes nécessaires à la prévention, au traitement et à la résolution rapide des alertes. Cela passe par la responsabilisation de l'ensemble des salariés, la création des conditions d'une relation de travail sécurisée et équilibrée et l'encouragement du speak-up (libération de la parole). LeasePlan réaffirme ces principes auprès de ses entités qui doivent disposer d'une procédure locale de gestion des alertes comprenant un socle commun d'engagements tels que : une procédure écrite et accessible à tous les salariés, la confidentialité dans la gestion des alertes et le consentement du salarié émetteur (sauf exception), des modalités de suivi et de résolution des alertes et une définition des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes.

Aussi, la procédure de signalement et de traitement des comportements inappropriés rappelle les possibilités offertes aux salariés du groupe Ayvens de signaler une situation inappropriée, notamment via les **outils d'alerte**.

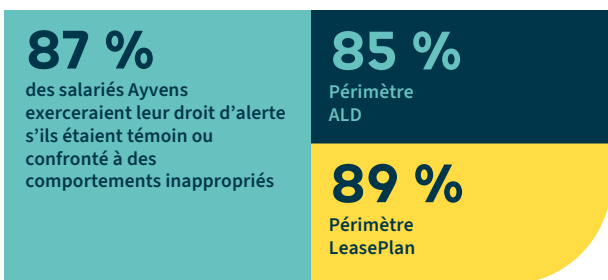
En outre, ALD propose deux **e-learning**s obligatoires ayant vocation à sensibiliser d'une part sur les comportements attendus au sein du Groupe et d'autre part sur la politique en matière de sanctions disciplinaires adoptée par Société Générale. Le premier est distribué à tous les nouveaux arrivants (sauf dans les entités du UK et de la région latino-américaine) sur « agir contre les comportements inappropriés », et le second est à destination des Human Resources Business Partners (HRBP) et managers sur « comprendre le cadre disciplinaire ». De même, en 2023, LeasePlan a développé un e-learning à destination de tous les collaborateurs de ses entités. Il a pour objectif de rappeler la différence entre comportements appropriés et inappropriés, décrire des différents types de comportements inappropriés, prodiguer des conseils pour les gérer et rappeler la procédure pour les déclarer.

La **lutte contre le harcèlement** est une valeur centrale d'Ayvens qui propose à ses collaborateurs des moyens de prévention et d'accompagnement. Le Groupe affiche par ailleurs des principes clairs sur la tolérance zéro de tout harcèlement au travail. Par exemple, LeasePlan demande à ses entités d'appliquer un socle de mesures communes pour lutter contre toute forme de harcèlement, telles que la désignation d'une Personne de Confiance au minimum au sein de chaque entité, ou, à défaut, la possibilité pour les collaborateurs de se référer à la Personne de Confiance identifiée au niveau LeasePlan Holding. En France au sein d'ALD SA, un référent CSE et un référent employeur ont été désignés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.



Source : Baromètre Employeur SG 2023

5.3.3.1 Prévenir et lutter contre les comportements inappropriés et le harcèlement



Source : Baromètre Employeur SG 2023

5.3.3.2 Engagement sociétal

Il est important pour ALD d'avoir une contribution positive via l'engagement sociétal et l'implication dans la communauté. Cette contribution passe par le soutien à des initiatives citoyennes, de solidarité ou de philanthropie. La volonté est d'associer au maximum les collaborateurs à ces actions, et ainsi de générer une fierté d'appartenance au Groupe.

Contribution aux objectifs de développement durable



Les initiatives solidaires d'ALD ainsi que son engagement citoyen, sont développées localement par les différentes entités afin de cibler au mieux les besoins propres à chaque pays ou région.

L'engagement sociétal se structure autour de **3 grandes thématiques** :

- **La mobilité pour tous** : ce principe se concrétise par deux types d'actions :
 - Donner des solutions de mobilité à des populations démunies pour lesquelles le véhicule devient un facteur majeur d'insertion. C'est le cas d'ALD SA qui a renouvelé son soutien financier à l'ONG Écoliers du Sénégal, pour financer la mise en place d'un service de ramassage scolaire en bus et charrette pour les écoliers éloignés de leur établissement scolaire. ALD UK met à disposition d'un pool d'écoles et associations de la communauté autour du siège social à Bristol un minibus gratuit (16 places et accessible en fauteuil roulant), qui peut être conduit par des salariés bénévoles d'ALD. En 2023, année ALD SA a aussi financé un projet de « clinique mobile » pour l'association Médecins Sans Frontières (MSF) : les cliniques mobiles permettent à MSF de favoriser l'accès aux soins de populations tribales isolées et victimes d'un conflit armé dans des zones où MSF est souvent l'un des seuls acteurs médicaux présents ;
 - Mettre à disposition gracieusement des véhicules pour des entreprises de l'économie sociale. À titre d'exemple, ALD France soutient de cette façon l'association MaMaMa et ATD Quart Monde. ALD Espagne a mis à disposition un véhicule utilitaire pendant deux ans en faveur des personnes âgées résidant dans une maison de retraite. ALD Belgique a également aidé l'association les Petits-Riens.
- **L'aide à l'enfance**, qui représente historiquement un tiers des actions financées dans le Groupe et se concrétise par des donations (financières, en véhicules ou sous forme d'autres dons en nature) à des associations, écoles, hôpitaux ou orphelinats. L'angle spécifique qu'ALD essaye de développer, en lien avec Société Générale, concerne les initiatives favorisant l'insertion de l'enfance en difficulté par l'éducation. ALD SA a notamment poursuivi l'accompagnement d'une organisation non gouvernementale indienne (permettant de financer les études, dans une école de Bangalore, d'environ deux cents enfants défavorisés pendant un an). Plusieurs pays du Groupe sont particulièrement actifs sur cet axe. Cela peut se matérialiser par

un support financier, comme dans le cas d'ALD Brésil qui a soutenu deux projets pour l'insertion des enfants et adolescents défavorisés via l'art et la culture, avec le projet *Construindo Cidadania com Arte de l'Instituto Hatus*, et via le sport avec *l'Instituto Rugby Para Todos*. Le soutien peut également passer par la mise à disposition gratuite de véhicules, comme par exemple ALD France en faveur de l'association *Imagine for Margo* ;

- **La protection de l'environnement**, que ce soit par des actions de reforestation, de ramassage de déchets, ou de soutien à la protection de la biodiversité. Plusieurs pays ont participé à des actions de reforestation. À titre d'exemple, ALD Luxembourg, en partenariat avec l'ONG Graine de Vie, soutient plusieurs projets de reboisement en Afrique, ALD France en partenariat avec l'Office Nationale des Forêts (ONF), etc. Enfin, ALD Inde en complément du projet *United for Road Safety*, (projet coordonné par la Police Régionale des trois grandes agglomérations de Mumbai, Dehli et Bangalore et qui vise à former le grand public à la sécurité routière) a décidé de soutenir un projet triennal d'afforestation urbaine de ces trois municipalités.

L'année 2023 a été particulièrement marquée par les catastrophes naturelles et les guerres ; les efforts du groupe ALD se sont concentrés en faveur des associations mobilisées au soutien des victimes des tremblements de terre en Turquie et au Maroc, ainsi que des réfugiés et du peuple ukrainien. Ces aides se sont concrétisées dans les actions suivantes :

- **Prêt de véhicules** : une dizaine de véhicules ont été mis à disposition gratuitement par ALD Maroc pour faciliter l'acheminement de biens de première nécessité aux populations frappées par le séisme ;
- **Dons financiers** : 117 000 euros ont été collectés grâce à des dons financiers pour soutenir la population turque frappée par le séisme ; 250 000 euros ont été donnés par ALD SA à la Fondation de France pour renouveler son soutien aux victimes du conflit Ukrainien et contribuer au *Solidarity Plan Liban* suite à l'escalade du conflit israélo-palestinien.

Au total, en comptabilisant l'ensemble de ces initiatives, ALD a consacré **1,12 million d'euros à des actions solidaires en 2023**.

En additionnant les dons comptabilisés par LeasePlan, le groupe Ayvens a consacré à des actions solidaires 1,3 million d'euros en 2023.

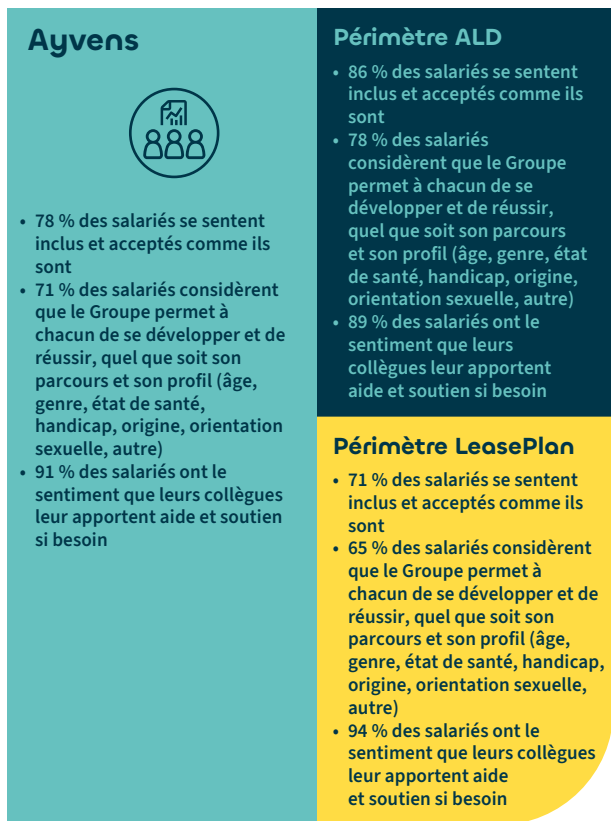
Au-delà de l'aspect financier, la volonté d'ALD et LeasePlan est d'intégrer les collaborateurs dans la démarche solidaire. Plusieurs pays (Royaume-Uni, Pays Bas, Pologne) ainsi que ALD SA ont mis en place des dispositifs qui encouragent les actions de bénévolat de leurs collaborateurs sur leur temps de travail ; tous les collaborateurs de LeasePlan ont droit à quatre heures par an pour le bénévolat sur leur temps de travail. Le nombre total de jours donnés par les collaborateurs du Groupe pour l'année 2023 a atteint **214 jours pour les collaborateurs ALD et 94 jours pour les collaborateurs LeasePlan**.

Ayvens travaille à la nouvelle politique Philanthropie et Volontariat du Groupe qui vise d'un côté à homogénéiser les axes d'intervention entre ALD et LeasePlan ainsi que à renforcer le dispositif de volontariat.

5.3.4 Diversité, équité et inclusion

Ayvens encourage et développe une organisation qui repose sur la diversité de ses collaborateurs et des idées comme l'un des moteurs de sa performance.

Les différentes initiatives et politiques initiées en faveur de la diversité, l'équité et l'inclusion sont appréciées par les collaborateurs du Groupe.



Source : Baromètre Employeur SG 2023

Au-delà de l'enjeu éthique, la diversité répond à un enjeu de performance. Ayvens s'est fixé comme priorité de poursuivre la promotion des femmes et des profils internationaux à des postes à responsabilité dans les instances dirigeantes du Groupe.

Outre ces priorités, Ayvens s'attache à développer d'autres composantes de la diversité en portant une attention particulière à la dimension intergénérationnelle, aux collaborateurs en situation de handicap ainsi qu'à l'inclusion des personnes LGBT+.

En tant que filiale de Société Générale, ALD souscrit à la Politique Diversité et Inclusion de Société Générale et s'engage à lutter contre toutes les formes de discrimination. LeasePlan soutient ces mêmes principes à travers sa politique Diversité, Équité et Inclusion, dont les engagements sont partagés auprès de toutes ses entités et partenaires. En outre, LeasePlan a mis l'accent en 2023 sur le caractère inclusif de sa culture d'entreprise en organisant, auprès de ses entités, une campagne de sensibilisation sur la communication, les comportements et le recrutement inclusifs.

Par ailleurs en 2023, Ayvens a défini une **feuille de route Diversité, Équité et Inclusion** reposant sur les 3 piliers suivants, dont le déploiement débutera en 2024.

- Promouvoir la promotion des femmes dans les fonctions dirigeantes du Groupe.
- Favoriser des modes de travail équitables et inclusifs.
- Renforcer la sensibilisation et la formation sur les sujets de diversité, équité et inclusion.

Des initiatives variées sont également menées dans les entités, en fonction de leurs enjeux, leurs besoins et de la réglementation locale.

C'est notamment le cas d'ALD UK qui, dans le cadre de sa stratégie Diversité, Équité et Inclusion, suit plusieurs KPIs tels que le « profil diversité », regroupant des composantes telles que le genre, le groupe ethnique ou le handicap, que les salariés sont libres de fournir ou non. Cette donnée permet à l'entité d'adapter ses pratiques locales en ajustant par exemple sa politique de recrutement ou ses campagnes de formation. En outre, l'entité a mis l'accent en 2023 sur sa diversité ethnique, en travaillant notamment sur sa stratégie de recrutement, en établissant des liens avec la communauté locale et en encourageant les collaborateurs issus de différentes origines ethniques à partager leurs expériences avec l'ensemble de l'entreprise. Enfin, tout au long de 2023, l'entité a mis en place un calendrier d'événements en faveur de l'inclusion pour sensibiliser les collaborateurs dans la durée. Elle a ainsi organisé des événements dans le cadre notamment de la journée internationale de la femme, la journée en faveur des personnes transgenres, le mois des fiertés, la semaine nationale de l'inclusion ou encore le mois de la santé des hommes. Plusieurs collaborateurs ont également été associés pour partager leurs expériences.

Localement, ALD Inde poursuit l'organisation de comités culturels pour favoriser un environnement de travail inclusif et harmonisé.

ALD Suisse a renforcé sa communication sur les principes de diversité & inclusion et mesures mises en place. L'entité a aussi encouragé ses collaborateurs à faire des feedbacks sur ces sujets.

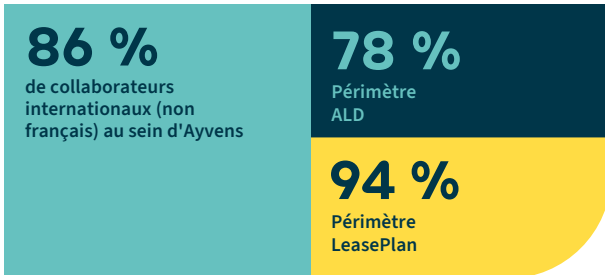
ALD Espagne est aussi investie dans la promotion de la diversité de plusieurs manières : l'entité a organisé plusieurs événements tels que le « mois de la diversité » et une campagne de sensibilisation incluant notamment des ateliers sur « comment travailler dans un environnement intergénérationnel ». Elle forme aussi ses nouveaux arrivants sur les problématiques liées à la diversité (à travers son Campus ALD) : harcèlement, stéréotypes, égalité des chances... Enfin, l'entité fait partie d'un réseau d'entreprises engagées envers la diversité et l'égalité et est membre de la Charte Européenne sur la Diversité.

	<p>« Diversity Leading Company » : ce prix a été remis à ALD Espagne en 2023 en reconnaissance de ses actions menées sur la diversité.</p>
	<p>« Marianne » award : ce prix a été décerné à Ayvens Mexique en 2023 en reconnaissance des initiatives mises en place localement pour développer les pratiques en faveur de l'égalité femme/homme. L'entité a été récompensée dans les deux catégories suivantes : Attraction, Sélection et Recrutement, ainsi que Rémunération et Ecart salariaux.</p>
	<p>« Equality in business » label : LeasePlan Espagne a vu son label être renouvelé en 2023. Décerné par le Ministère de l'Égalité, il est la reconnaissance des initiatives mises en place par l'entité en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail.</p>

5.3.4.1 Diversité des profils internationaux

Répartis sur 5 zones géographiques dans le monde (Europe, Amérique latine, Afrique, Asie, Moyen-Orient), les salariés d'Ayvens sont très majoritairement issus des pays des entités qui les emploient. Cette diversité a été encouragée tout au long du processus de développement du Groupe et constitue aujourd'hui une richesse qui fait partie des fondamentaux de l'entreprise.

Au 31 décembre 2023 :



Source : SIRH Groupe



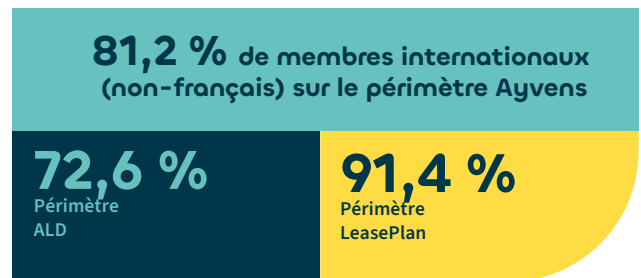
Source interne RH

* Instances dirigeantes du groupe Ayvens : ExCo (Comité exécutif) d'Ayvens + MT (Management Team) Holding et MDs (Managing Directors) des pays + MT (Management Team)

TALENTS STRATÉGIQUES

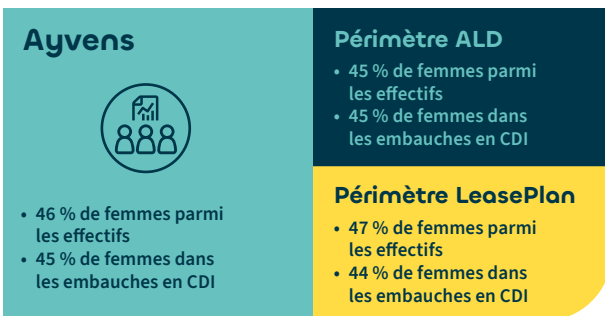


Source interne RH



5.3.4.2 Diversité de genre

Équilibre femmes/hommes



Source : SIRH Groupe



Source interne RH

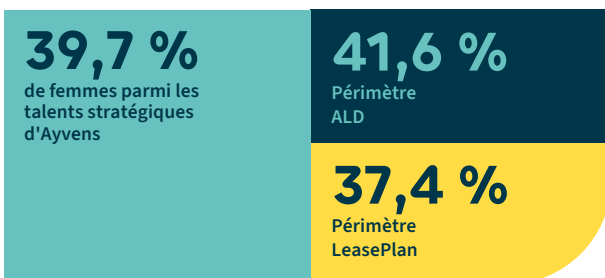
* instances dirigeantes du groupe Ayvens : ExCo (Comité exécutif) d'Ayvens + MT (Management Team) Holding et MDs (Managing Directors) des pays + MT (Management Team) des pays

Étant considérée comme un enjeu de performance pour le Groupe, la diversité de genre est un sujet central pour Ayvens.

Initiatives en faveur de l'égalité femme/homme

Le Directeur Général d'Ayvens a signé en 2021 la charte « #JamaisSansElles », l'engageant à veiller à ce que des femmes soient bien représentées lors de toute prise de parole interne ou externe à laquelle il est amené à participer dans le monde entier. Ce principe est relayé auprès des équipes de Direction du Groupe.

Des initiatives complémentaires en faveur de l'égalité femme/homme sont également lancées dans différentes entités. C'est le cas d'ALD Italie qui a renouvelé son partenariat avec l'association d'entreprises Valore D engagée à promouvoir des initiatives en faveur de la diversité et l'inclusion. L'entité a également continué sa collaboration avec l'entreprise Nexus pour proposer des initiatives en faveur de l'inclusion à travers divers événements entre entités (réunissant les collaborateurs issus d'ALD et de LeasePlan).



Source interne RH

Lors de la Journée Internationale de la Femme en mars 2023, plusieurs entités du Groupe se sont mobilisées. C'est le cas d'ALD France et ALD SA sur la thématique #Embrace Equity choisie par Société Générale. Par ailleurs, ALD Espagne a permis à ses collaborateurs de bénéficier de diverses animations tout au long de la journée et d'être sensibilisés notamment sur la thématique de la représentation des femmes dans des secteurs professionnels masculins.

L'entité commerciale de LeasePlan aux Pays-Bas a rejoint le programme *Talent to the Top* en 2023 en faisant participer 2 mentors et 2 mentorés (femmes et/ou salariés d'origine biculturelle) au dispositif de *cross mentoring* sur une année. Ce dernier vise au développement professionnel des mentorés et au renforcement des compétences de mentorat et de *leadership* des mentors.

En 2023, ALD SA a permis à 2 collaboratrices, considérées talent émergeant ou haut potentiel, de participer à des programmes de développement spécifiques proposés par SG : « *Become* » et « *Accelerate* ».

ALD Espagne a notamment organisé en 2023 une journée de sensibilisation pour rappeler l'importance du rôle des femmes dans le secteur scientifique, ainsi qu'une journée pour alerter sur les violences faites aux femmes (initiative menée avec LeasePlan Espagne).

Index Égalité Femmes/Hommes

En France, le législateur a mis en place en 2019 la publication annuelle de l'Index Égalité Femmes/Hommes, obligatoire dans toutes les entités de plus de 50 salariés. Cet index mesure et attribue des points selon les écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes par âge et catégorie de poste comparable, et selon les écarts de taux d'augmentation de salaires individuels. Cet index prend également en compte le nombre de femmes parmi les salariés bénéficiant des 10 plus hautes rémunérations de la Société, ainsi que le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation de salaire dans l'année de leur retour de congé maternité. Pour ALD France, le taux de promotion est un critère additionnel.

La somme des points de cet index en France doit atteindre au moins 75 points. En dessous de ce seuil, un plan d'actions doit être mis en place par la Société.

À fin décembre 2023, ALD SA et ALD France publient un seuil de respectivement 84 points⁽¹⁾ et 92 points⁽¹⁾ (vs. respectivement 84 points⁽¹⁾ et 91 points⁽¹⁾ en 2022). Ces scores reflètent la politique menée activement par ALD SA et ALD France depuis plusieurs années, notamment en application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en vigueur au sein d'ALD France et le plan d'action mis en œuvre au sein d'ALD SA. En

s'appuyant chaque année sur les résultats provisoires de l'index, ALD SA met en œuvre des actions correctives ciblées, notamment la réduction des écarts de rémunération sur certains niveaux de responsabilité et tranches d'âges.

Depuis 2020, ce calcul est aussi déployé, selon la même méthodologie qu'en France, dans les principales entités européennes du Groupe que sont ALD Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne et Belgique. Les seuils calculés sur des données arrêtées en juin 2023 se situent entre 64 points⁽¹⁾ et 89 points⁽¹⁾ selon les pays.

Le même exercice a été mené en 2023 au sein de LeasePlan France qui a publié un résultat de 92 points⁽¹⁾. L'index a également été calculé au sein de LeasePlan Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne et Belgique, avec un résultat oscillant entre 56 points⁽¹⁾ et 94 points⁽¹⁾.

(1) Source interne RH

Présence des femmes dans les instances dirigeantes

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie Diversité, Équité et Inclusion, Ayvens a défini en 2023 un plan d'action en faveur de la promotion des femmes dans les fonctions dirigeantes du Groupe, dont le déploiement est prévu pour 2024. Ce plan d'action sera centré sur la mise à disposition de programmes spécifiques de développement pour ses collaboratrices identifiées comme talents, dont notamment des programmes de *leadership*, de *coaching*, de *reverse mentoring* et d'expertise.

Les actions menées par ALD et LeasePlan en faveur de l'égalité femme/homme ont d'ores et déjà permis d'atteindre 32 % de femmes dans les instances dirigeantes du Groupe à fin 2023 (source interne RH). L'objectif d'Ayvens est de parvenir à 35 % d'ici 2026.

Plus d'informations sur la politique de mixité au sein des instances dirigeantes d'Ayvens sont à retrouver au Chapitre 3.9.

Inclusion des personnes LGBT+

En tant que filiales françaises de Société Générale qui est signataire de la charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle (association de référence pour l'inclusion des personnes LGBT+), ALD France et ALD SA s'engagent à promouvoir un environnement de travail inclusif pour les personnes LGBT+.

À l'international, Ayvens Mexique a reçu en 2023 le prix de *Best Place to Work LGBTQ+* pour la troisième année consécutive. Cette récompense est une reconnaissance des engagements que l'entité a pris pour favoriser l'inclusivité et la diversité de son environnement de travail.

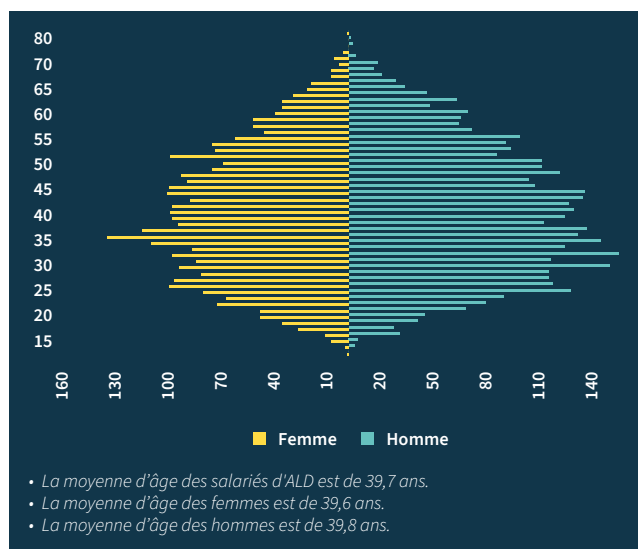
5.3.4.3 Diversité des générations

Ayvens est une entreprise aux effectifs dont la moyenne d'âge est de 40 ans⁽¹⁾ (39,9 ans⁽¹⁾ pour les femmes et 40,1 ans⁽¹⁾ pour les hommes).

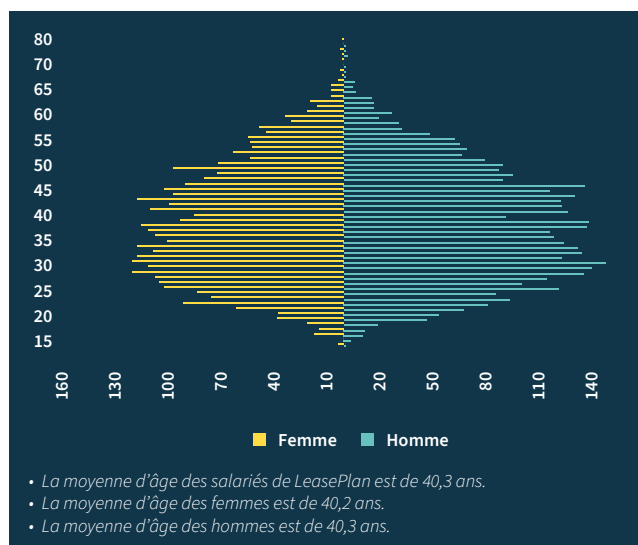
La moyenne d'âge est de 39,7 ans⁽¹⁾ sur le périmètre ALD et de 40,3 ans⁽¹⁾ sur le périmètre LeasePlan, comme le montrent les pyramides des âges ci-dessous.

(1) Source : SIRH Groupe.

Pyramide des âges ALD :



Pyramide des âges LeasePlan :



Dans tout le Groupe, l'application d'un principe de non-discrimination en fonction de l'âge est généralisée. En parallèle, des actions complémentaires existent.

C'est le cas d'ALD France qui s'engage pour l'inclusion des jeunes sur le marché du travail, à travers notamment l'accueil d'alternants. En effet, l'entité a à cœur de permettre à chaque jeune d'apprendre, d'avancer et de découvrir les métiers d'ALD France. Afin de faciliter la coopération, les alternants ont leur communauté ALD Hope qui constitue un point d'appui pour réussir leur alternance au sein de l'entité. La volonté de participer à l'inclusion des jeunes s'illustre également par un partenariat avec l'École de la 2^e chance, qui

s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme. ALD France soutient financièrement cette initiative, accueille des stagiaires et participe à des sessions de *coaching* aux entretiens de recrutement.

Dans le même registre, ALD Luxembourg poursuit l'opération qu'elle conduit sans discontinuer depuis 2007 et qui permet l'accueil d'étudiants en alternance afin qu'ils puissent acquérir un DAP Administratif et Commercial à l'issue d'un cursus de deux ans. À cet effet, l'entité a formé de nouveaux tuteurs en 2023.

En 2023 sur la base du volontariat, ALD SA a mis en place une initiative permettant aux collaborateurs d'accueillir des collégiens en classe de 3^e, dont certains issus de réseaux d'éducation prioritaire (REP), pour un stage d'une semaine de découverte du monde de l'entreprise. Ce programme a permis d'accueillir 18 stagiaires dont 12 en provenance de REP.

5.3.4.4 Environnement inclusif pour les personnes en situation de handicap



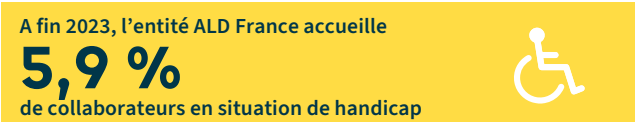
Source : SIRH Groupe

En tant que filiale de Société Générale, ALD souscrit à la Charte du Réseau mondial sur l'entreprise et le handicap de l'Organisation Internationale du Travail. Par ailleurs, certaines entités d'Ayvens mènent des actions plus spécifiques sur le sujet.

Ayvens Mexique a proposé un programme d'apprentissage de la langue des signes pour ses collaborateurs et leur famille. L'objectif est de favoriser une culture d'inclusion en permettant d'interagir avec des personnes porteuses de handicap auditif dont plusieurs salariés sont concernés au sein de l'organisation.

ALD France, au travers de sa Mission Handicap « Handimotive », met en place des actions pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap : accompagnement pour obtenir la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, aménagement de postes de travail sur site et à domicile, sensibilisation régulière à travers des formations et des *e-learning*s et organisation d'événements, en particulier pendant la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées. Des partenariats avec des entreprises adaptées ont été mis en place pour le recyclage de papier, l'accueil téléphonique, la gestion du courrier, la fabrication de matériel ergonomique, le recyclage de sièges ergonomiques et la mise à disposition de *goodies*.

L'entité a organisé une Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées en novembre 2023 sur le thème « Être un collègue [handi] top et éviter le [handi] flop ». Divers sujets ont été abordés tels que le handicap invisible, les préjugés sur le handicap et les aménagements de poste au travers d'ateliers, petits-déjeuners et mise à disposition de ressources sur l'intranet.



Source interne RH

5.3.5 Données RH clés

5.3.5.1 Évolution des effectifs

5.3.5.1.1 Effectifs par zone géographique

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs sur les trois dernières années. Tous les salariés, qu'ils disposent d'un contrat de travail à plein temps ou à temps partiel, comptent pour 1 dans les effectifs. Ces chiffres ne tiennent pas compte des effectifs externes comme les stagiaires, les prestataires de services et les consultants.

	31 décembre 2021		31 décembre 2022		31 décembre 2023	
	ALD	ALD	ALD *	LeasePlan	Ayvens	
France	1 491	1 556	1 613	448	2 061	
Europe (hors France)	4 736	4 859	4 735	6 598	11 333	
Hors Europe	823	829	841	343	1 184	
TOTAL	7 050	7 244	7 189	7 389	14 578	

Source : SIRH Groupe

* Périmètre intégré en 2023 : Fleetpool / Périmètre retiré suite à cession en 2023 : Merrion Fleet (Irlande), ALD Portugal, ALD Norvège et ALD Russie (dont Belarus et Kazakhstan)

5.3.5.1.2 Embauches en CDI

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée indéterminée sur les trois dernières années.

	2021		2022		2023					
	ALD		ALD		ALD		LeasePlan		Ayvens	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	87	98	67	82	82	103	1	5	83	108
Europe (hors France)	366	418	378	402	240	269	377	454	617	723
Hors Europe	40	102	61	86	52	83	24	33	76	116
TOTAL	493	618	506	570	374	455	402	492	776	947

Source : SIRH Groupe

5.3.5.1.3 Embauches en CDD

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée déterminée sur les trois dernières années.

	2021		2022		2023					
	ALD		ALD		ALD		LeasePlan		Ayvens	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	55	57	68	47	42	39	52	39	94	78
Europe (hors France)	123	90	172	176	120	139	114	159	234	298
Hors Europe	18	24	30	33	17	19	0	0	17	19
TOTAL	196	171	270	256	179	197	166	198	345	395

Source : SIRH Groupe

5.3.5.1.4 Total départs

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de départs (y compris les départs volontaires et involontaires, les licenciements et les résiliations par consentement mutuel) du Groupe sur les trois dernières années.

	2021	2022	2023		
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens
France	210	191	217	134	351
Europe (hors France)	770	816	693	804	1 497
Hors Europe	121	163	146	74	220
TOTAL	1 101	1 170	1 056	1 012	2 068

Source : SIRH Groupe

5.3.5.1.5 Turn over des CDI

Le tableau ci-dessous présente le taux de *turn over* des salariés en CDI sur les trois dernières années.

	2021	2022	2023		
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens
Taux de <i>turn over</i> des CDI	13,17 %	13,47 %	12,31 %	11,33 %	11,81 %

Source : SIRH Groupe

5.3.5.2 Répartitions des effectifs

5.3.5.2.1 Répartition par pays

Au 31 décembre 2023, la répartition des effectifs du Groupe par pays était la suivante :

	31 décembre 2021	31 décembre 2022	31 décembre 2023		
	ALD	ALD	ALD *	LeasePlan	Ayvens
Europe de l'Ouest	4 708	4 868	4 951	5 013	9 964
Dont :					
Belgique	280	288	289	249	538
France	1 491	1 556	1 613	448	2 061
Allemagne	553	571	767	547	1 314
Italie	587	578	591	535	1 126
Espagne	482	494	476	417	893
Royaume-Uni	745	787	799	648	1 447
Europe du Nord	465	480	438	457	895
Europe centrale et de l'Est	1 054	1 067	959	1 576	2 535
Amérique du Sud, Afrique, Asie	823	829	841	343	1 184
TOTAL	7 050	7 244	7 189	7 389	14 578

Source : SIRH Groupe

* Périmètre intégré en 2023 : Fleetpool / Périmètre retiré suite à cession en 2023 : Merriion Fleet (Irlande), ALD Portugal, ALD Norvège et ALD Russie (dont Belarus et Kazakhstan)

5.3.5.2.2 Répartition par type de contrat de travail

Le tableau ci-dessous présente la proportion de salariés en contrat à durée déterminée dans l'effectif sur les trois dernières années.

	2021	2022	2023					
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan		Ayvens		
	CDD/ Effectif	CDD/ Effectif	CDD/ Effectif	Part des femmes	CDD/ Effectif	Part des femmes	CDD/ Effectif	Part des femmes
France	11 %	14 %	13 %	49 %	13 %	60 %	13 %	51 %
Europe (hors France)	4 %	6 %	6 %	45 %	5 %	39 %	6 %	42 %
Hors Europe	9 %	5 %	6 %	42 %	0 %	N/A	4 %	42 %
TOTAL	6 %	7 %	7 %	46 %	6 %	42 %	6 %	44 %

Source : SIRH Groupe

5.3.5.2.3 Répartition par catégorie socio-professionnelle

Le tableau ci-dessous présente la proportion de salariés managers dans l'effectif sur les trois dernières années.

	2021		2022		2023			
	ALD		ALD		LeasePlan		Ayvens	
	Managers/ Effectif	Managers/ Effectif	Managers/ Effectif	Part des femmes	Managers/ Effectif	Part des femmes	Managers/ Effectif	Part des femmes
France	19 %	18 %	19 %	42 %	17 %	49 %	18 %	43 %
Europe (hors France)	19 %	19 %	21 %	38 %	16 %	36 %	18 %	37 %
Hors Europe	19 %	14 %	20 %	36 %	26 %	37 %	22 %	36 %
TOTAL	19 %	18 %	20 %	39 %	16 %	36 %	18 %	38 %

Source : SIRH Groupe

5.3.5.2.4 Répartition par genre

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par genre sur les trois dernières années.

	2021		2022		2023					
	ALD		ALD		ALD *		LeasePlan		Ayvens	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	714	777	742	814	766	847	237	211	1 003	1 058
Europe (hors France)	2 220	2 516	2 278	2 581	2 171	2 564	3 104	3 494	5 275	6 058
Hors Europe	296	527	308	521	318	523	135	208	453	731
TOTAL	3 230	3 820	3 328	3 916	3 255	3 934	3 476	3 913	6 731	7 847

Source : SIRH Groupe

* Périmètre intégré en 2023 : Fleetpool / Périmètre retiré suite à cession en 2023 : Merrion Fleet (Irlande), ALD Portugal, ALD Norvège et ALD Russie (dont Belarus et Kazakhstan)

5.3.5.2.5 Répartition par tranche d'âge

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge sur les trois dernières années.

	2021		2022		2023		
	ALD	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens	
24 ans et moins	5,8 %	6,03 %	5,6 %	5,3 %	5,3 %	5,5 %	
De 25 à 34 ans	30,7 %	29,61 %	28,7 %	28,6 %	28,6 %	28,7 %	
De 35 à 44 ans	33,9 %	32,97 %	32,5 %	30,3 %	30,3 %	31,3 %	
De 45 ans à 54 ans	22,6 %	23,18 %	23,6 %	24,7 %	24,7 %	24,2 %	
55 ans et plus	7,1 %	8,21 %	9,5 %	11,1 %	11,1 %	10,3 %	
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

Source : SIRH Groupe

5.3.5.3 Absentéisme

Le tableau ci-dessous présente le taux d'absentéisme sur les trois dernières années.

	31 décembre 2021	31 décembre 2022	31 décembre 2023		
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens
Taux d'absentéisme	2,75 %	2,98 %	2,33 %	2,45 %	2,39 %

Source : SIRH Groupe

5.3.5.4 Formation

Le Groupe investit de façon importante dans la formation pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer, de s'enrichir de nouvelles compétences en ligne avec les réalités de l'entreprise et leurs évolutions de carrière possibles, et pour offrir à chacun l'opportunité de révéler son potentiel.

Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année *

	2021	2022	2023		
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens
France	1 484	1 544	1 455	556	2 011
Europe (hors France)	4 746	4 985	4 606	6 638	11 244
Hors Europe	778	835	855	453	1 308
TOTAL	7 008	7 364	6 916	7 647	14 563

Source : SIRH Groupe

* Ces chiffres incluent les salariés formés ayant quitté le Groupe au cours de l'année

Nombre total d'heures de formation *

	2021	2022	2023		
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens
France	14 735	24 397	20 956	5 948	26 904
Europe (hors France)	85 648	109 575	99 807	92 726	192 533
Hors Europe	61 969	52 876	17 874	1 578	19 452
TOTAL	162 352	186 848	138 637	100 252	238 889

Source : SIRH Groupe

* Ces chiffres incluent les salariés formés ayant quitté le Groupe au cours de l'année

5.3.5.5 Accident du travail

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accidents du travail sur les trois dernières années, hors trajets domicile/travail (au sens de la réglementation locale).

	31 décembre 2021	31 décembre 2022	31 décembre 2023		
	ALD	ALD	ALD	LeasePlan	Ayvens
Nombre d'accidents du travail	11	12	14	111	125

Source : SIRH Groupe

Pour le périmètre France composé d'ALD SA, ALD France et LeasePlan France, le taux de gravité des accidents du travail en 2023 est de respectivement 0, 0,164 et 0,129 (source interne RH).

PowerUp 2026 : Pilier Sustainability



Être un employeur solidaire
et responsable

75 %

de taux d'engagement
des collaborateurs
(vs. 74 % en 2022 ⁽¹⁾)

35%

de femmes dans
les instances dirigeantes
(vs. 33.2 % en 2022 ⁽¹⁾)

25%

de taux
de mobilité
interne ⁽²⁾

(1) Périmètre ALD uniquement

(2) Nombre d'offres d'emploi pourvues en interne/nombre total d'offres d'emploi pourvues

5.4 Pratiques responsables

5.4.1 Culture de la satisfaction client

Risque important identifié :

- risque d'insuffisance du service client ou d'insatisfaction du client, notamment liée à l'acquisition/intégration.

Deux dispositifs sont mis en place chez Ayvens :

Net Promoter Score (NPS)

La satisfaction client est au cœur de la stratégie Ayvens. De ce fait, chaque année, Ayvens mesure la loyauté de ses gestionnaires de flotte & conducteurs, au travers de sa campagne annuelle NPS, et ce auprès de 37 filiales. Cette année, suite à l'acquisition de LeasePlan le 22 mai dernier, 2 NPS ont été mesurés, un NPS ALD & un NPS LeasePlan.

Les NPS ALD + 22 points (en baisse de 5 pts) & LeasePlan + 24 points (en hausse de 2 pts) sont à un niveau satisfaisant, malgré une baisse côté ALD, qui s'explique notamment par son mode de calcul (pondération du score global lié à la taille de la flotte à la route). Les principales causes de la baisse de satisfaction des clients restent les conséquences de la crise des semi-conducteurs et les délais d'immobilisation des véhicules lors de maintenance. Au sein d'Ayvens, un process dédié hypercare a été mis en place en central et dans chacune des filiales afin de garantir la satisfaction de nos clients, notamment pendant la phase d'intégration de LeasePlan.

En 2024, un seul NPS pour Ayvens sera mesuré, et pour ce faire nous travaillons sur la mise en place d'une méthodologie commune (ALD – LP), et ce afin d'obtenir des feedbacks encore plus précis et comparables.

Hypercare

Concernant l'hypercare ce process est déployé en central et dans les filiales afin de piloter la satisfaction de nos clients, notamment pendant la phase d'intégration de LeasePlan. Il s'articule autour de 3 piliers :

- Customer Pulse survey : cette enquête est envoyée chaque trimestre à un échantillon de gestionnaires de flotte pour collecter leur feedback ;
- l'analyse de KPI impactant la satisfaction client et revue durant les comités expérience client ;
- la revue des risques pouvant impactée l'expérience client.

Ces études locales sont complétées par des mesures effectuées au niveau international, notamment sur le segment de clientèle spécifique des grands comptes internationaux, par notre équipe de consultance. La dernière étude réalisée auprès des clients internationaux révélait notamment un taux de satisfaction de 94 % (+2 points vs. 2022, périmètre clients ALD). La RSE est dans le top 10 de ces clients en termes d'importance, et 81 % sont satisfaits de l'action d'Ayvens en matière de RSE et de développement durable (+ 7 pts par rapport à 2022).

Enfin, Ayvens a mis en place un Customer Advisory Board, instance qui se réunit deux fois par an en présentiel et cinq fois par téléconférence, et dans laquelle de grands clients internationaux sont consultés sur des décisions stratégiques, notamment en matière de développement produit ou commercial, et les grandes tendances du marché de la mobilité. Cette initiative est d'ailleurs dupliquée dans 24 pays où ALD est présent (Belgique, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni, Autriche, République Tchèque, Hongrie, Bulgarie, Finlande, Turquie, Roumanie, Grèce, Pologne, Pérou, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Portugal, Algérie, Maroc). Les sujets liés à la transition énergétique (véhicule électrique, offres de recharge, marché et coût de l'énergie) y sont fréquemment traités.

5.4.2 Comportements/culture éthique et responsable

Risques importants identifiés :

- choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions (incl. nouveaux acteurs liés à l'électrique) ;
- risque de réputation lié aux produits électrifiés (matières premières/produits pour batteries) ;
- risque de clients/fournisseurs présentant des risques E&S dans le portefeuille des sociétés suite acquisitions (dont LeasePlan) :
 - relations d'affaires avec des clients/partenaires sur des secteurs sensibles ou exposés du point de vue réglementaire, environnemental et social
- risque de réputation d'origine environnementale et sociale (transactions, client ou fournisseur), accentué par un *business model* reposant sur un assemblage de services et dans un contexte d'évolution rapide du marché vers l'électrification
 - sélection des garages/partenaires,
 - processus de sélection et d'achats/approvisionnement en véhicules, en matières premières sur les pneus, pièces de rechanges

Ayvens, en tant que filiale de Société Générale, conduit son développement dans le respect des valeurs et principes énoncés dans différents textes et engagements fondateurs pour Société Générale :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme et ses engagements complémentaires ;
- les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- la Convention du patrimoine mondial de l'Unesco ;
- les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) ;
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

5.4.2.1 Code de conduite

Le Code de conduite, commun à l'ensemble du groupe de Société Générale aussi bien en France qu'à l'étranger, décrit les engagements du Groupe envers chaque partie prenante (clients, collaborateurs, investisseurs, fournisseurs, régulateurs/superviseurs, public/société civile) ainsi que les principes de comportement individuel et collectif attendus. Il constitue la base de l'éthique professionnelle de Société Générale et d'ALD.

Il promeut le respect des droits humains, de l'environnement, la prévention des conflits d'intérêts et de la corruption, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect de l'intégrité des marchés, la protection des données et la conduite à tenir en matière de cadeaux et invitations et les achats responsables.

Ces règles vont au-delà de la stricte application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, en particulier quand celles-ci, dans certains pays, ne permettent pas de garantir les standards éthiques que s'impose le Groupe et de prévenir les risques réputationnels.

Il précise, par ailleurs, les modalités d'exercice du droit d'alerte lorsqu'une situation particulière le justifie, et rappelle que le Groupe protège les lanceurs d'alerte, et garantit leur anonymat lorsque la législation locale le permet. Le Groupe a déployé en 2019 un nouvel outil d'alerte sécurisé et anonymisé. Au-delà de l'accès à cet outil central, disponible à l'échelle du Groupe, un déploiement complémentaire d'un outil dédié en local pour les filiales de plus de 250 collaborateurs est par ailleurs en cours, suite à l'entrée en vigueur de la loi Wasserman (décret d'application publié en octobre 2022).

Consultable par l'ensemble des parties prenantes, le Code de conduite est disponible sur le site d'Ayvens : <https://www.ayvens.com/en-cp/conduct-and-ethical-principals/>.

Le programme Culture et Conduite

Initié en 2016, et passé en mode *run* en 2020, le programme Culture et Conduite vise à renforcer la confiance des parties prenantes envers Société Générale et ses *business units*, dont Ayvens en mettant les valeurs, la qualité du *leadership*, et l'intégrité des comportements au cœur de la conduite des activités pour ainsi atteindre les plus hauts standards de qualité de service et d'intégrité.

Le programme chez Ayvens est co-sponsorisé par deux membres de la Direction générale du Groupe, le *Chief Risk and Compliance Officer* et le Directeur des ressources humaines.

Depuis fin 2019, chaque année, un test d'appropriation sur le Code de conduite est lancé auprès de l'ensemble des collaborateurs *via* la plateforme de formation *MyLearning*.

En 2021, la gouvernance a été renforcée au sein d'ALD par la diffusion de guide de bonnes pratiques ainsi que par la création d'une filière Secrétaire général au sein des entités qui reporte fonctionnellement à la *holding*, et en 2022, d'une filière Ressources Humaines.

Depuis 2022, des indicateurs de Conduite sont remontés annuellement à la Direction de la Société Générale.

L'organisation a évolué suite à l'acquisition de Leaseplan en mai 2023, et au nouveau statut régulé adopté alors par la tête de holding, avec la scission, au sein des équipes Secrétariat Générale entre, une filière *Risk & Compliance* d'une part, assurant une supervision hiérarchique des équipes correspondantes des entités, et une filière *Legal & Corporate Affairs* d'autre part, organisée en ligne fonctionnelle avec les entités. Le Code de Conduite SG a par ailleurs fait partie des politiques Groupe déployées dès le premier jour auprès de l'ensemble des collaborateurs, y compris donc ceux des entités LeasePlan. Ce déploiement s'est accompagné du déploiement de la formation associée sur le Code de Conduite dans l'outil *MyLearning*, accessible par l'ensemble des collaborateurs Leaseplan depuis le dernier trimestre 2023.

Le programme de Culture et Conduite, jusqu'à présent déployé sur le périmètre ALD, va s'étendre au périmètre LeasePlan de manière progressive, à l'issue de la fusion des entités, fin 2025. En parallèle, le renforcement de la culture risque et conformité constitue une des priorités du pôle Risques et Conformité (CRCO) dans le cadre des travaux d'intégration des entités LeasePlan en 2024 et 2025.

5.4.2.2 Lutte contre la corruption

Ayvens s'intègre dans le dispositif de Société Générale quant aux obligations relatives à la lutte contre la corruption (issues en particulier de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II »), ou celles de la loi sur le devoir de vigilance requérant l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de vigilance ayant pour objectif d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et envers l'environnement.

En la matière, tous les engagements pris historiquement par Société Générale s'appliquent *de facto* à Ayvens. Société Générale a pris, dès 2000, des engagements dans le cadre du groupe de Wolfsberg et, en 2003, du Pacte Mondial (*Global Compact*). Ces engagements se traduisent en pratique par :

- l'application du dispositif interne de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- l'application de principes stricts qui sont inscrits dans le Code de conduite et le Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la mise à jour du cadre normatif et le renforcement du dispositif notamment par rapport aux cadeaux et événements, à la gestion des conflits d'intérêts et au dispositif d'alerte dans le cadre de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »).

Depuis 2019 spécifiquement, Ayvens s'est pleinement inscrit dans le volet Lutte Anti-corruption du programme de remédiation de Société Générale, ce qui a donné lieu en 2022 aux principales actions suivantes :

- la mise à jour du Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la mise à jour du cadre normatif et le renforcement du dispositif de lutte contre la corruption à travers notamment la mise en place d'un dispositif d'alerte dans le cadre de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »), l'encadrement de la représentation d'intérêt, les politiques cadeaux et événements, ou encore la prévention et la gestion des conflits d'intérêts ;
- la mise à jour de la politique de gestion des relations avec les tierces parties, parmi lesquelles figurent les apporteurs d'affaires, les fournisseurs ou encore des partenaires dans le cadre d'opérations de mécénat. Les processus d'identification des risques de conformité applicables à ces tiers ont été considérablement renforcés, avec notamment la mise en place d'un flag ABC sur les clients à risque de corruption ;
- la mise en place d'une méthodologie d'évaluation des risques spécifiques aux risques de corruption, basée sur des scénarios métiers ;
- le renforcement des formations, incluant des formations dédiées aux personnes exposées ;
- enfin, l'enrichissement des contrôles sur les différentes thématiques de lutte contre la corruption.

Les poursuites judiciaires contre la Société Générale des autorités françaises et américaines ont été levées en fin d'année 2021, consécutivement à la mise en place effective au cours des trois dernières années de l'ensemble des mesures de remédiation afin de lutter efficacement contre le risque de corruption.

À noter qu'Ayvens n'a pas l'obligation légale de formaliser un plan de vigilance en propre mais s'inscrit pleinement dans celui de Société Générale, qui figure au Chapitre 5.5 de son Document d'Enregistrement Universel.

Depuis l'acquisition de LeasePlan, la lutte contre la corruption fait partie des premières priorités d'intégration. Ainsi, le Code anti-corruption et la politique de prévention et de gestion Conflits d'intérêts, qui ont été mises à jour le lendemain du *closing*, et sont en cours d'implémentation dans toutes les entités LeasePlan.

En complément, différentes politiques anti-corruption sont en cours de finalisation (gestion des alertes/*Whistleblowing*, cadeaux et événements notamment), avec une publication planifiée fin février 2024.

5.4.2.3 Politiques environnementales et sociales (E&S)

Politiques E&S sectorielles et transversales

Élaborées par des groupes de travail transversaux, les politiques E&S sont approuvées par la Direction générale de Société Générale et déployées au sein d'ALD.

Elles précisent les principaux enjeux et risques E&S des secteurs couverts, identifient les standards internationaux faisant référence dans ces secteurs et proposent un cadre d'analyse décliné dans les évaluations des clients et des transactions qui en découlent. Dans un processus d'amélioration continue, une veille sectorielle permet d'évaluer la nécessité de mettre à jour les politiques existantes.

Au nombre de 10, les politiques E&S couvrent les secteurs considérés comme potentiellement sensibles d'un point de vue E&S ou éthique. Les secteurs énergétiques et extractifs sont couverts par plusieurs politiques sectorielles, par le prisme de leurs impacts potentiellement importants en termes d'émissions (y compris gaz à effet de serre), et sur l'environnement naturel et les communautés locales (barrages et énergie hydroélectrique, centrales thermiques, centrales thermiques au charbon, mines, nucléaire civil, pétrole et gaz). L'exploitation agricole et forestière fait également l'objet d'une politique qui couvre plusieurs secteurs (agriculture, aquaculture et pêche, huile de palme, soja et viande bovine en Amérique latine, exploitation forestière, pâte à papier et papier). La défense et les navires de commerce sont également couverts. Les politiques E&S sont publiques et accessibles sur le site Internet de Société Générale : <https://www.societegenerale.com/fr/base-documentaire/?search=&theme=rse&category=politiques-sectorielles&year=&op=iltrer>

Ces politiques sont systématiquement diffusées aux équipes locales d'ALD en charge du processus *Know Your Customer* (KYC).

Liste de surveillance (ou liste d'identification) E&S

Afin de faciliter la gestion des risques E&S, une liste de surveillance est constituée et mise à jour trimestriellement par des experts de Société Générale. Cette liste recense les projets, entreprises ou secteurs d'activité/pays, qui font l'objet de controverses ou de campagnes publiques de la part de la société civile pour des raisons E&S. Cette liste interne vise à alerter les équipes opérationnelles en amont du processus de revue des clients et transactions, afin de mettre en place une évaluation E&S renforcée sur les transactions et clients concernés.

Liste d'exclusion E&S

Au-delà de la liste de surveillance, une liste d'exclusion a été élaborée par Société Générale et est mise à jour sur une base trimestrielle. Elle comprend les entreprises exclues au titre de la politique sectorielle Défense du fait de leur implication dans la production, le stockage ou la commercialisation d'armes controversées notamment les mines antipersonnel ou armes à sous-munition. Société Générale s'est engagée à ne pas fournir, en connaissance de cause, de services bancaires et financiers à ces entreprises, à leurs maisons mères ou à leurs filiales. Des exclusions sont également prononcées au cas par cas, notamment en conclusion d'analyses pour les entrées en relation ou concernant des types d'activités spécifiques.

Enfin, les politiques sectorielles décrites ci-dessus comportent également des critères d'exclusion qui sont vérifiés systématiquement.

Avant chaque entrée en relation avec un nouveau client, et lors du renouvellement des lignes de crédit dédiées aux clients, les listes de surveillance, d'exclusion ainsi que les controverses de nature E&S sont systématiquement examinées par les fonctions locales en charge des processus KYC. Les dossiers présentant des risques liés

aux listes de surveillance, aux politiques sectorielles et aux controverses sont transmis à la Direction de la conformité et de la RSE d'ALD SA pour analyse (103 dossiers remontés en 2023).

Ce processus a été formalisé en 2021 dans une instruction diffusée à toutes les entités du Groupe portant sur la gestion des risques E&S. Cette instruction a fait l'objet d'un dispositif de formation spécifique avec tous les pays du Groupe.

En 2022 Société Générale a lancé le programme *ESG by Design* avec l'objectif de :

- renforcer la prise en compte des enjeux ESG dans les processus internes ;
- assurer le respect des obligations réglementaires et des engagements volontaires du Groupe en développant les méthodes, les processus et les outils relatifs à ces éléments en portant une attention particulière à l'intégration des risques climatiques et environnementaux dans le dispositif de gestion des risques du Groupe ;
- optimiser l'efficacité opérationnelle en industrialisant le dispositif ESG et en mettant en place une infrastructure depuis l'acquisition de données, jusqu'aux états de *reporting* en passant l'évaluation des clients et des transactions.

Le Programme renforce par ailleurs les processus de production des indicateurs de pilotage internes ainsi que des *reportings* ESG externes. Ces travaux s'accompagnent d'une mise à niveau de la collecte des données, des référentiels et systèmes d'information Groupe.

L'identification, l'évaluation et la gestion des risques E&S a fait l'objet aussi d'une formation spécifique à destination des équipes risques, conformité, achats et RSE. Le taux de complétion de ce module à fin 2022 a été de **97 % des personnes ciblées**. Une nouvelle version de la formation a été distribuée en décembre 2023 avec une échéance pour compléter la formation à mars 2024 ; le taux de complétion est actuellement de 43 %. Immédiatement après l'acquisition de LeasePlan, les équipes en charge de l'application des règles du Code Société Générale ont commencé le déploiement du processus décrit ci-dessus. Depuis septembre 2023, les équipes LeasePlan en charge du KYC ont intégrés les contrôles sur la liste d'exclusion E&S et les controverses de nature E&S. L'implémentation sur le périmètre LeasePlan des contrôles restants (politiques sectorielles et liste de surveillance) sera complétée en 2024.

5.4.3 Achats responsables

La filière Achats est un acteur important de l'ambition RSE du groupe ALD. Depuis plusieurs années, ALD a renforcé son dispositif pour mieux piloter les achats de production (ou « directs ») de l'ensemble des entités ALD et de leur appliquer les principes et les règles définis au niveau de Société Générale, notamment sur l'axe RSE.

LeasePlan de son côté, en 2023 a mené une campagne de sensibilisation sur les sujets RSE au sein de sa communauté achats. LeasePlan a également continué le déploiement d'EcoVadis pour l'évaluation des risques RSE de ses partenaires, ainsi plus de 9800 fournisseurs sont dans la plateforme IQ d'EcoVadis et sont évalués en termes de risques RSE. Pour les achats globaux, la performance RSE du fournisseur est intégrée dans la prise de décision lors des appels d'offres.

Les catégories d'achats « indirects » effectués en France (que ce soit par ALD France ou par ALD SA), comme les fournitures, les voyages, la téléphonie mobile ou la gestion des immeubles par exemple, bénéficient des contrats cadres négociés par la Direction des achats de Société Générale. Sur certaines catégories, ALD France travaille de façon intégrée avec la Direction des achats de Société Générale.

Les composantes fondamentales de la politique des achats responsables du groupe Ayvens sont les suivantes :

Analyse Know Your Supplier (KYS)

Tous les fournisseurs de rang 1 sont évalués par rapport aux standards Société Générale et à des standards internationaux en matière de maîtrise des risques opérationnels, de conformité et de réputation (incluant les enjeux environnementaux et sociaux). Cette évaluation est systématique et fait l'objet d'une directive interne et reprend les fondamentaux du processus *Know Your Customer* (KYC) décrit à la section 5.4.2.3 de ce Document d'Enregistrement Universel.

Identification, évaluation et maîtrise des risques dans le processus d'achats

En 2006, Société Générale a défini sa première cartographie des risques environnementaux et sociaux liés aux Achats permettant à chaque acheteur d'évaluer les risques RSE intrinsèques à ses catégories d'achats. Une révision intégrale de cette cartographie a été menée entre 2017 et 2018 en consortium avec 3 autres banques françaises avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé. La cartographie couvre près de 100 catégories de produits ou services, chaque catégorie est analysée selon 13 critères liés à l'éthique et à la loyauté des pratiques, à l'environnement, aux droits de l'homme et conditions sociales, et classée *in fine* selon 4 niveaux de risques allant de faible à très fort.

La duplication de cette démarche au niveau d'environ 20 catégories d'achat « de production » spécifiques à ALD reprenant la même méthodologie, a été finalisée en 2020. Elle a déjà été utilisée comme support méthodologique dans des appels d'offres internationaux et a été largement diffusée depuis 2021 pour utilisation dans les appels d'offre locaux (*cf. infra*).

Intégration des critères E&S dans les appels d'offres

Établis en fonction des risques identifiés dans la nouvelle cartographie des risques RSE liés aux Achats, des critères RSE, spécifiques à chaque catégorie d'achats éligible, sont intégrés dans les appels d'offres et pris en compte dans leur analyse. Le niveau de pondération de ces critères dans le choix final du fournisseur dépend du niveau de risque identifié par la cartographie et varie entre 5 % et 15 % selon le risque environnemental et social associé à la catégorie d'achats.

Les principaux appels d'offres internationaux lancés par la Direction des achats d'ALD SA depuis 2019 intègrent ce mécanisme. Suite à l'acquisition de LeasePlan, les premiers appels d'offres pour le groupe Ayvens ont été lancés à l'automne 2023 : pneumatiques, location courte durée et pare-brises.

Ces catégories représentent 795 millions d'euros de dépenses sur 2023 ; 25 % des coûts « directs » du groupe Ayvens (hors véhicules). La pondération moyenne des critères RSE dans ces appels d'offres a été de 12 %.

Charte achats responsables et clause RSE dans les contrats

Depuis avril 2017, les fournisseurs répertoriés par la filière Achats reçoivent la Charte Achats Responsables (https://www.societegenerale.com/sites/default/files/construire-demain/12112018_charte_achats_responsables_vf_fr.pdf).

Les engagements énoncés dans la charte Achats Responsables reposent notamment sur les principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations Unies dans le domaine des droits humains, des conditions de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

La clause RSE, qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2018, est intégrée depuis dans 100 % des modèles de nouveaux contrats. Elle fait référence au Code de conduite de Société Générale et à la Charte achats responsables. Son objectif est d'associer les fournisseurs à la mise en place de mesures de vigilance dans le domaine des droits humains, des conditions de travail (santé et sécurité), de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Développer les achats à impact positif

Développer l'économie circulaire : dans l'optique de développer davantage l'économie circulaire dans notre chaîne de valeur, en 2022, les Directions achats et RSE ont entamé un dialogue avec les producteurs de pneumatiques visant à développer l'achat de pneumatiques reconconditionnés produits à partir de pneumatiques usagés. Suite à l'appel d'offres sur cette catégorie, un contrat international avec Blackstar (producteurs de pneus 100 % produits à partir de matériel recyclé) sera signé pour la période 2024-2026 ayant comme marché principal la France.

Action pour le climat : la Direction des achats participe également aux initiatives du Groupe en faveur de la biodiversité et plus particulièrement à son objectif de suppression du plastique à usage unique d'origine pétro-sourcée dans l'environnement du collaborateur d'ici à fin 2025. Pour cela, elle travaille avec l'écosystème des fournisseurs afin de trouver des solutions alternatives qui puissent être déployées opérationnellement dans le Groupe.

Au quatrième trimestre 2023, les équipes Achats et RSE de ALD et LeasePlan ont commencé à travailler à la nouvelle politique achats responsables du groupe Ayvens. Cette nouvelle politique reprend en grosse partie le dispositif décrit ci-dessus avec deux nouveautés principales :

- la publication d'une charte des achats responsable propre à Ayvens (<https://www.ayvens.com/en-cp/sustainability/our-esg-commitments/>).
- un renforcement de l'évaluation de la maturité ESG des fournisseurs tout au long de la vie du contrat avec un *monitoring* systématique *via* la plateforme Ecovadis ;
- la possibilité de vérifier la conformité des pratiques de nos fournisseurs avec notre Code de conduite et notre Charte des Achats Responsable *via* le droit d'audit prévu dans notre nouvelle clause RSE.

La publication de la nouvelle politique Achats (dont les achats responsables font partie) est prévue à la fin du T1 2024. Elle fera l'objet d'une formation spécifique pour les acheteurs.

En attendant la nouvelle politique, en 2023, la totalité des acheteurs Ayvens (260 personnes) ont suivi une formation sur les achats responsables.

5.4.4 Protection des données

Cette nouvelle année de mise en pratique du RGPD a de nouveau permis de consolider la place de la protection des données personnelles comme valeur cardinale du groupe ALD, en ajustant le dispositif de conformité à l'aune de l'expérience accumulée et des recommandations Société Générale.

L'exercice 2023 a été par ailleurs marqué par les travaux préparatoires et les premières étapes du rapprochement avec le groupe LeasePlan. Ce dernier conservant pour l'instant son intégrité et sa gouvernance au sein de Ayvens, un contrat cadre tripartite entre ALD, LeasePlan et la société mère Société Générale a été mis en place pour encadrer les partages de données liés à la fusion.

Les travaux ont également permis de valider les principaux flux de données découlant de l'activité, de déterminer le *Target Operating Model* de la fonctions *Data Privacy* (intégrée au dispositif de *Compliance*), ainsi que la *road map* de convergence (tant en central qu'au niveau des entités), en insistant bien sur la séparation entre les différentes lignes de défense.

Parmi les chantiers prioritaires 2024, il est prévu de poursuivre le plan d'action dérivant des derniers exercices d'évaluation interne ainsi que la finalisation du programme « Schrems II » supervisé par Société Générale.

La mise à disposition de modules de formation sous forme de vidéos de courte durée doit par ailleurs permettre de renforcer la sensibilisation de l'ensemble des équipes opérationnelles sur les sujets de Data Privacy.

5.4.5 Numérique responsable

Société Générale est membre fondateur de l'Institut du Numérique Responsable depuis décembre 2018 et signataire de la charte Numérique Responsable. Il s'engage notamment sur :

- l'optimisation des outils numériques pour limiter leurs impacts environnementaux et leurs consommations ;
- le développement d'offres de services accessibles pour tous, inclusives et durables ;
- la diffusion de pratiques numériques éthiques et responsables.

ALD (et maintenant Ayvens) est partie prenante des travaux de Société Générale au sein du programme Green IS, mais a également structuré en 2021 sa propre déclinaison de ce programme autour des enjeux les plus matériels pour ALD :

- les achats IT, avec pour objectifs concrets l'intégration de standards RSE dans les achats (cf. 5.4.3), la dématérialisation des processus d'achats (système DocuSign), la mise en place de contrats pour le recyclage et la seconde vie des matériels informatiques, ou l'installation d'une solution de vidéo conférence permettant de réduire les déplacements professionnels ;
- le CSR by Design, ensemble de principes mettant la frugalité et l'efficacité environnementale au cœur des développements, que ce soit sur l'architecture informatique, la stratégie d'hébergement, le management de projet, la programmation, le code efficient et la gestion de la donnée ;
- la mise en place d'outils spécifiques à destination des chefs de projet informatique pour les sensibiliser et insérer la dimension RSE dans le design et la gestion de leurs projets métiers ou technologiques ;
- l'accessibilité numérique des sites et applications proposées par ALD aux populations en situation de handicap ;
- le développement d'actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs d'ALD.

Ce programme est sponsorisé par le Comité exécutif (Directeur général délégué) et piloté par l'équipe du Chief Digital Information Officer du groupe Ayvens en lien avec de multiples contributeurs dont le Département RSE.

Le pilier CSR by Design a vu en 2023 le déploiement d'un cursus de formation dédié aux chefs de projets informatiques avec un taux de formation supérieur à 80 %.

Pour le pilier accessibilité, ALD France a complété l'audit de tous ses sites et commencé les plans de remédiation. Ayvens groupe a mis en place un nouveau site institutionnel conforme, en attente d'audit.

L'acquisition de LeasePlan en 2023 offre également l'opportunité d'une maturité RSE accrue dans certains domaines de l'IT comme le cloud, les décommissionnements de plateformes et le green coding. Les entités combinées de LeasePlan et ALD, sous la marque Ayvens, s'inséreront pleinement dans une stratégie Green IS. Les principaux enjeux sont la consolidation des solutions informatiques, des données, des hébergements afin de réaliser des synergies. Ces synergies sont vitales d'un point de vue opérationnel et vertueuses d'un point de vue environnemental et de réduction du bilan carbone du Groupe.

Récapitulatif des actions liées à la section 5.4

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)			
				2023	2022	2021	2020
Service client	Programme <i>One Ready Smile</i>	NPS	Amélioration du NPS	ALD : 22 LP : 24	27	31	33
Sélection des fournisseurs	Vérification S&E, et ABC systématique dans le processus KYS	Nombre d'entités Ayvens ayant adopté la GR63.3 décrivant le lancement de KYS	100 %	44	43	43	42
Sélection des fournisseurs	Prise en compte des aspects E&S dans les décisions d'achat	Intégration de la clause RSE dans tous les appels d'offres internationaux	100 %	100%	100 %	100 %	100 %
Risques E&S liés à la <i>supply chain</i>	Politique des achats responsables	Nombre d'acheteurs formés à la politique des achats responsables	100 %	100%	100%	100%	
Culture et Conduite	Test d'appropriation	% de la population cible formée	100 %	ALD : 98,7% LP : 0,93%(1)	89 %	93 %	89 %

(1) distribution tardive de la formation aux employés de LeasePlan (déploiement de MyLearning juste en Q4).

Faits marquants 2023

- 2 NPS présentés en 2023 (ALD & LP). Les NPS ALD & LeasePlan sont à un niveau satisfaisant, malgré une baisse côté ALD
- Définition de l'*hypercare process* afin de monitorer l'expérience client pendant la phase d'intégration
- Publication des politiques Ayvens D1 : SG Code de conduite, politique de gestion des conflits d'intérêts, mise à jour des standards KYS de LP
- Déploiement de la formation Culture and Conduct chez les entités LP
- Déploiement de l'outil *CREW* pour la gestion des KYS en interphase avec notre outil de gestion des Appels d'offres (*Sourcing Hub*) (Note prépa : la puce était en style attention dans le fichier client)
- Trois premiers appels d'offres pour Ayvens (pneumatiques, location courte durée, para brise) couvrant le 25 % des coûts d'achats directs

Priorités 2024

- Piloter & Suivre le *process hypercare* et le plan d'action associé
- Harmoniser les méthodologies ALD – LP pour la Collecte de la Voix du Client, et ce afin de collecter des insights communs
- Déploiement de l'ensemble des politiques Ayvens relatives à la lutte contre la corruption : cadeaux et événement, gestion des alertes, *sponsorship* et patronage, KYS
- Mise en place de la gouvernance LOD1 ABC au niveau Ayvens et déploiement du *flag ABC*
- Publication et déploiement de la nouvelle politique des achats responsables Ayvens
- Participation au projet *ESG by Design*

PowerUp 2026 : Pilier Sustainability



Se comporter de manière responsable, avec toutes nos parties prenantes, internes et externes

25 pts
de NPS
(vs. 24 points en 2022)

100 %
de clients et fournisseurs
sous KYC/KYS

100 %
des collaborateurs
formés à l'ESG

5.5 Conduite responsable des activités du Groupe

Le programme de réduction des émissions carbone du Groupe comprend deux composantes distinctes :

- un programme de **réduction des émissions internes directement liées aux opérations du Groupe**, couvrant les Scopes d'émissions 1 et 2, ainsi que la part minoritaire du Scope 3 directement liée au fonctionnement quotidien (par exemple les voyages d'affaires ou la production de déchets) : sections 5.5.1 et 5.5.2 de ce Document d'Enregistrement Universel ;
- la **réduction de l'empreinte carbone incluant la plus large partie des émissions du scope 3, liée à l'usage des véhicules loués aux clients, les achats de biens et de services et le transport des véhicules amont et aval** : section 5.5.3 et 5.5.4 de ce Document d'Enregistrement Universel.

5.5.1 Programme de réduction des émissions carbone internes 2019-2026

Dans le cadre du plan stratégique PowerUp 2026, Ayvens s'est engagée à réduire de 35 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur le compte propre par rapport à 2019 (l'année 2020 étant une année atypique, il a semblé plus opportun de prendre l'année 2019 comme référence). L'objectif de réduction pour 2030 est de réduire de 60 % ces émissions, toujours par rapport à 2019. Les principaux leviers sont l'électrification de sa flotte interne de véhicules, la poursuite de l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments et l'augmentation de la part de l'électricité renouvelable à hauteur de 80 % des kWh d'électricité achetée en 2026.

Ce programme volontariste s'accompagne d'un dispositif de « taxe carbone interne », mis en place depuis huit ans par Société Générale. Enrichi au fil des ans, ce programme repose sur un mécanisme à double incitation. Chaque année, une taxe carbone est appliquée aux entités Société Générale, en fonction de leurs émissions de gaz à effet de serre (25 euros/teq CO₂), puis le montant collecté est redistribué pour récompenser les meilleures initiatives internes d'efficacité environnementale dans le cadre du Prix Efficacité énergétique & Environnement. L'édition 2023 a vu 9 filiales ALD récompensées (Italie (2), Luxembourg, France, Holding, Belgique, Grèce, Autriche et Allemagne) pour leurs initiatives, dont une (ALD Belgique) dans le top 5 du jury dans la catégorie « Eau », pour un **total d'émissions évitées de 732 tonnes équivalent CO₂**.

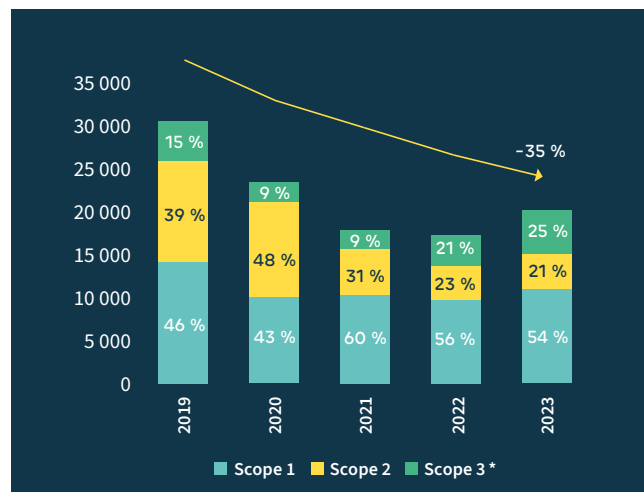
ALD SA a complété ce programme de réduction des émissions internes en contribuant à des **projets de séquestration de CO₂ via l'achat de crédits carbone certifiés**. ALD SA a financé 1 000 tonnes équivalent CO₂ (1 000 crédits carbone certifiés CAR (*Climate Action Reserve*) avec le projet *Ursulo Galvan Mangroves* qui vise à restaurer et protéger la forêt de mangrove dans l'État du Tabasco au Mexique. Porté par les communautés locales, le projet a été lancé en 2019 et a pour but de restaurer une zone de 930 hectares. Il a été reconnu par le PNUD (Programme des Nations unies pour le Développement international) comme un modèle à suivre pour les projets « Nature gérées par les communautés locales. LeasePlan a dupliqué la même initiative, pour un total de 2 000 tonnes équivalent CO₂ financées par le groupe Ayvens.

ALD France, en partenariat avec WeNow, a contribué *via* l'achat de 198 tonnes de crédits labellisés Label Bas Carbone à un projet dans la forêt communale de La Valla en Gier, située dans le parc naturel régional du Pilat qui vise à reboiser une parcelle incendiée en septembre 2020. ALD France a aussi contribué (crédits carbone certifiés par l'ONU) à un projet d'émissions évitées, pour la construction d'un métro à Delhi, qui va remplacer une partie des déplacements émetteurs en CO₂ (taxis, bus, motos, voitures...). »

5.5.2 Empreinte carbone interne du Groupe

Ayvens mesure les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scope 1, 2 et 3) selon le protocole international *GHG Protocol*. Cette année, le calcul a été fait pour ALD et LeasePlan et une consolidation pour le groupe Ayvens est également présentée (voir note méthodologique).

Pour les 41 entités ALD ayant participé à la campagne de collecte cette année (même périmètre que les années précédentes plus ALD Malaisie moins les 4 pays vendus en 2023 : Irlande Norvège, Portugal et Russie) et les 25 pays de LeasePlan, les émissions de gaz à effet de serre (GES) définies comme « internes » sont estimées à **20 103 tonnes d'équivalent CO₂ market-based** (8 633 tCO₂ pour ALD et 11 470 tCO₂ pour LeasePlan) soit **1,31 tonne d'équivalent CO₂ par occupant** (1,14 tCO₂ pour ALD et 1,49 tCO₂ pour LeasePlan), soit **-35 % par rapport à la base 2019** (-32 % pour ALD et -37 % pour LeasePlan). Le périmètre de mesure comprend les émissions directes et indirectes liées à l'énergie, aux déplacements professionnels, à la consommation totale de papier et aux déchets (mais exclut les émissions liées à l'usage de la flotte louée aux clients, les achats de biens et services et le transport amont et aval des véhicules détaillés dans la section 5.5.3 et 5.5.4 de ce Document d'Enregistrement Universel)



*Scope 3 limité aux voyages d'affaires, consommation de papier et déchets générés.

Afin de valoriser l'achat d'électricité renouvelable par nos entités, Ayvens a décidé d'adopter la méthodologie market-based préconisée par le GHG Protocol qui prend en compte les facteurs d'émission réels de l'énergie consommée et de l'énergie renouvelable achetée (au lieu de facteurs d'émissions moyens du mix énergétique par pays comme dans la méthodologie « location-based » utilisée auparavant). De ce fait, un recalcul des émissions de CO₂ liées à la consommation d'électricité a été fait pour les années antérieures (voir section 5.7.3.2.2 de la « note méthodologique ») et les émissions du scope 2 sont désormais présentés non seulement selon la méthodologie location-based mais également selon la méthodologie market-based comme conseillé par le GHG Protocol.

Données calculées selon la méthode de calcul des émissions de CO₂ *market-based* (voir « Note méthodologique ») :

	2019	2020	2021	2022	2023	Var 2023-2019
Scope 1	14 101	9 988	10 232	9 667	10 899	- 23 %
<i>dont ALD</i>	7 439	3 825	4 612	5 050	4 709	- 37 %
<i>dont LeasePlan</i>	6 663	6 163	5 620	4 617	6 190	- 7 %
Scope 2	12 064	11 102	5 282	3 949	4 155	- 66 %
<i>dont ALD</i>	2 686	2 689	2 108	1 703	1 964	- 27 %
<i>dont LeasePlan</i>	9 378	8 413	3 175	2 246	2 192	- 77 %
Scope 3	4 717	2 236	1 632	3 613	5 049	7 %
<i>dont ALD</i>	2 584	1 506	739	1 502	1 960	- 24 %
<i>dont LeasePlan</i>	2 133	730	894	2 112	3 089	45 %
TOTAL	30 883	23 325	17 147	17 229	20 103	- 35 %
<i>dont ALD</i>	12 709	8 020	7 458	8 255	8 633	- 32 %
<i>dont LeasePlan</i>	18 174	15 306	9 689	8 975	11 470	- 37 %

Données calculées selon la méthodologie *location-based*, voir « Note méthodologique ») :

	2019	2020	2021	2022	2023	Var 2023-2019
Scope 1	14 101	9 988	10 232	9 667	10 899	- 23 %
<i>dont ALD</i>	7 439	3 825	4 612	5 050	4 709	- 37 %
<i>dont LeasePlan</i>	6 663	6 163	5 620	4 617	6 190	- 7 %
Scope 2	8 854	10 698	10 269	10 787	7 197	- 19 %
<i>dont ALD</i>	3 116	2 825	2 808	2 944	2 956	- 5 %
<i>dont LeasePlan</i>	5 738	7 873	7 460	7 844	4 241	- 26 %
Scope 3	4 717	2 236	1 632	3 613	5 049	7 %
<i>dont ALD</i>	2 584	1 506	739	1 502	1 960	- 24 %
<i>dont LeasePlan</i>	2 133	730	894	2 112	3 089	45 %
TOTAL	27 673	22 922	22 133	24 067	23 144	- 16 %
<i>dont ALD</i>	13 139	8 156	8 159	9 495	9 625	- 27 %
<i>dont LeasePlan</i>	14 534	14 766	13 974	14 572	13 519	- 7 %

Émissions gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2

Selon la méthode *market-based*

		2019	2020	2021	2022	2023	Var 2019-2023
Gaz	Teq CO₂	1 814	1 333	2 383	2 711	3 627	100 %
<i>dont ALD</i>		820	1 023	1 006	892	899	10 %
<i>dont LeasePlan</i>		995	310	1 377	1 818	2 729	174 %
Fioul/autres fluides	Teq CO₂	37	19	144	47	5	- 87 %
<i>dont ALD</i>		34	19	144	47	1	- 96 %
<i>dont LeasePlan</i>		3	0	0	0	3	- 2 %
Véhicules de société	Teq CO₂	12 250	8 636	7 705	6 909	7 267	- 41 %
<i>dont ALD</i>		6 585	2 783	3 462	4 110	3 809	- 42 %
<i>dont LeasePlan</i>		5 665	5 852	4 243	2 799	3 458	- 39 %
TOTAL ÉMISSIONS SCOPE 1	TEQ CO₂	14 101	9 988	10 232	9 667	10 899	- 23 %
<i>dont ALD</i>		7 439	3 825	4 612	5 050	4 709	- 37 %
<i>dont LeasePlan</i>		6 663	6 163	5 620	4 617	6 190	- 7 %
Électricité	Teq CO₂	11 928	10 954	5 139	3 765	3 984	- 67 %
<i>dont ALD</i>		2 550	2 541	1 964	1 519	1 793	- 30 %
<i>dont LeasePlan</i>		9 378	8 413	3 175	2 246	2 192	- 77 %
Dont électricité renouvelable *		38 %	22 %	55 %	73 %	66 %	
<i>dont ALD</i>		22 %	21 %	42 %	74 %	72 %	
<i>dont LeasePlan</i>		46 %	23 %	62 %	72 %	60 %	
Eau glacée/surchauffée/vapeur	Teq CO₂	137	148	144	184	171	19 %
<i>dont ALD</i>		137	148	144	184	171	19 %
<i>dont LeasePlan</i>		0	0	0	0	0	0 %
TOTAL ÉMISSIONS SCOPE 2	TEQ CO₂	12 064	11 102	5 282	3 949	4 155	- 66 %
<i>dont ALD</i>		2 686	2 689	2 108	1 703	1 964	- 27 %
<i>dont LeasePlan</i>		9 378	8 413	3 175	2 246	2 192	- 77 %

* L'électricité produite à partir de sources renouvelables est prise en compte dans les calculs d'émissions depuis 2021 et les données historiques ont été recalculées en conséquence.

Selon la méthode *location-based* :

		2019	2020	2021	2022	2023	Var 2019-2023
Gaz	Teq CO₂	1 814	1 333	2 383	2 711	3 627	100 %
<i>dont ALD</i>		820	1 023	1 006	892	899	10 %
<i>dont LeasePlan</i>		995	310	1 377	1 818	2 729	174 %
Fioul/autres fluides	Teq CO₂	37	19	144	47	5	- 87 %
<i>dont ALD</i>		34	19	144	47	1	- 96 %
<i>dont LeasePlan</i>		3	0	0	0	3	- 2 %
Véhicules de société	Teq CO₂	12 250	8 636	7 705	6 909	7 267	- 41 %
<i>dont ALD</i>		6 585	2 783	3 462	4 110	3 809	- 42 %
<i>dont LeasePlan</i>		5 665	5 852	4 243	2 799	3 458	- 39 %
TOTAL ÉMISSIONS SCOPE 1	Teq CO₂	14 101	9 988	10 232	9 667	10 899	- 23 %
<i>dont ALD</i>		7 439	3 825	4 612	5 050	4 709	- 37 %
<i>dont LeasePlan</i>		6 663	6 163	5 620	4 617	6 190	- 7 %
Électricité	Teq CO₂	8 718	10 550	10 125	10 603	7 026	- 19 %
<i>dont ALD</i>		2 979	2 677	2 665	2 760	2 785	- 7 %
<i>dont LeasePlan</i>		5 738	7 873	7 460	7 844	4 241	- 26 %
Dont électricité renouvelable *		38 %	22 %	55 %	73 %	66 %	
<i>dont ALD</i>		22 %	21 %	42 %	74 %	72 %	
<i>dont LeasePlan</i>		46 %	23 %	62 %	72 %	60 %	
Eau glacée/surchauffée/vapeur	Teq CO₂	137	148	144	184	171	19 %
<i>dont ALD</i>		137	148	144	184	171	19 %
<i>dont LeasePlan</i>		0	0	0	0	0	0 %
TOTAL ÉMISSIONS SCOPE 2	Teq CO₂	8 854	10 698	10 269	10 787	7 197	- 19 %
<i>dont ALD</i>		3 116	2 825	2 808	2 944	2 956	- 5 %
<i>dont LeasePlan</i>		5 738	7 873	7 460	7 844	4 241	- 26 %

* L'électricité produite à partir de sources renouvelables est prise en compte dans les calculs d'émissions depuis 2021 et les données historiques ont été recalculées en conséquence.

L'efficacité énergétique des bâtiments est un axe majeur de la politique environnementale de Société Générale. La consommation totale d'énergie des immeubles occupés par Ayvens s'établit donc en 2023 à 51 GWh (20 GWh pour ALD, 31 GWh pour LeasePlan), soit une consommation de 3318 kWh par occupant (2591 kWh pour ALD, 4034 kWh pour LeasePlan), -12% vs 2019 (-6% pour ALD, -14% pour LeasePlan).

La consommation de gaz a été de 19 GWh (4 GWh pour ALD, 15 GWh pour LeasePlan) sur la période de référence, ce qui représente une hausse des émissions liées aux gaz de 117 % vs 2019 (12% pour ALD, 184% pour LeasePlan). La consommation de fioul reste négligeable et a fortement baissé en 2022 de 99% pour ALD (3247 kWh vs 103652 kWh en 2019, baisse due à des erreurs de déclarations les années antérieures et corrigées en 2022) et en 2023 pour LeasePlan de 91% (1316 kWh vs 14 347 kWh en 2019).

L'augmentation des émissions des scopes 1 et du scope 2 de 12% par rapport à 2022 est due majoritairement à de forte augmentation de consommation de gaz chez LeasePlan Pays-Bas, Belgique et Irlande qui devrait se solutionner avec l'efficacité énergétique des bâtiments qui sera mise en place lors des différents déménagements prévus pour regrouper les entités LeasePlan et ALD dans les pays. L'augmentation des kilométrages parcourus par les véhicules de fonctions non électriques contribue également à cette hausse de manière minoritaire.

Les collaborateurs d'Ayvens cette année ont parcouru un total de 88,3 millions de km (36,5 pour ALD and 51,8 pour LeasePlan) pour leurs déplacements professionnels en voiture (+2% vs 2019) mais les émissions de CO₂ générées par ces déplacements ont elles chutées de 41% (7 267 tCO₂ dont 3 809 pour ALD et 3 458 pour LeasePlan).

Cette réduction s'explique par la politique volontariste adoptée par Ayvens sur l'électrification de sa flotte interne. Par exemple, à ce jour 18 entités (ALD SA, Autriche, Belgique, Croatie, Allemagne, Danemark, Irlande, Finlande, France, Royaume-Uni, Hongrie, Mexique, Chili, Pays-Bas, Suède, Norvège, Portugal et Turquie) ont une nouvelle car policy : les collaborateurs ont le choix uniquement parmi des véhicules VEB ou PHEV. Et pour faciliter la transition vers ces nouveaux types de véhicules, 19 pays ont procédé à l'installation de bornes de recharge dans leurs locaux (Autriche, Allemagne, France, Irlande, Italie, Belgique, Pays-Bas, Espagne, Roumanie, Turquie, Allemagne, Croatie, République Tchèque, Suède, Norvège, Danemark, Pologne, Portugal et Luxembourg).

Grâce à toutes ces mesures la flotte interne d'Ayvens compte 57% de véhicules électriques, contre seulement 30% en 2022 (dont 41% de BEV vs 13% en 2022).

Depuis 2019, des actions ciblées ont été déployées afin de promouvoir les solutions alternatives à l'utilisation individuelle de véhicules. Les principales entités situées en France (siège d'ALD SA et ALD France), en Autriche et en Belgique ont formalisé un plan de mobilité, donnant lieu à la mise en place de nouvelles solutions sur les déplacements domicile-travail, qui peuvent venir en remplacement d'une voiture de fonction ou en complément (possibilité de louer une plus petite voiture + un vélo électrique ou un accès à d'autres mobilités douces via « Move » par exemple). Au siège d'ALD France, en Belgique, en Norvège et au Luxembourg un service d'autopartage est en place. Dans certaines filiales (comme sur le Benelux, en Allemagne ou pour les établissements d'ALD France basés à Nanterre, Strasbourg et Lyon), les salariés peuvent bénéficier de la mise à disposition de vélos à assistance électrique. Enfin, chez ALD SA et ALD Belgique, un partenariat a été

mis en place avec des applications de covoiturage (Klaxit, Carpool ou Mobicalendar afin de permettre aux employés de covoiturer gratuitement avec leurs collègues pendant leurs trajets domicile-travail.

En 2023, la consommation d'électricité a été de 30 GWh pour l'ensemble du groupe Ayvens (14 GWh pour ALD et 16 GWh pour LeasePlan) en baisse de 24% par rapport à 2019 (40 GWh). Les acquisitions d'électricité certifiée d'origine renouvelable

représentent cette année 67% (contre seulement 38% en 2019) de ce total (41 % de l'énergie totale consommée, contre 31% en 2019). La consommation d'eau surchauffée baisse légèrement en 2023 et s'élève à 1,5 GWh (+43% vs 2019).

De ce fait, les émissions de CO2 du scope 2 baissent de 66% par rapport à 2019, variation due à la prise en compte dans les calculs des facteurs d'émission de l'énergie renouvelable (voir note méthodologique).

Émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3 (liées aux émissions internes, hors émissions des autres catégories du scope 3 détaillées sections 5.5.3 et 5.5.4 de ce document)

Ayvens mesure les émissions indirectes des catégories du scope 3 liées en majeure partie aux déplacements professionnels, à la consommation de papier et aux déchets :

		2019	2020	2021	2022	2023	Var 2019-2023
CAT 6 – Déplacements professionnels en avion	Teq CO₂	3 953	1 623	1 199	3 135	4 227	7 %
<i>dont ALD</i>		1 878	893	319	1 046	1 497	- 20 %
<i>dont LeasePlan</i>		2 075	730	879	2 089	2 730	32 %
CAT 6 – Déplacements professionnels en train	Teq CO₂	148	68	21	64	109	- 27 %
<i>dont ALD</i>		148	68	21	64	109	- 27 %
<i>dont LeasePlan</i>		0	0	0	0	0	0 %
CAT 1 – Consommation de papier	Teq CO₂	297	180	146	87	147	- 113 %
<i>dont ALD</i>		257	180	139	80	70	- 142 %
<i>dont LeasePlan</i>		40	0	7	8	77	94 %
CAT 5 – Gestion des Déchets	Teq CO₂	319	307	189	166	416	30 %
<i>dont ALD</i>		300	307	181	151	134	- 55 %
<i>dont LeasePlan</i>		19	0	7	15	282	1 401 %
Autres*	Teq CO₂	0	58	78	162	150	0 %
<i>dont ALD</i>		0	58	78	162	150	0 %
<i>dont LeasePlan</i>		0	0	0	0	0	0 %
TOTAL ÉMISSIONS DU SCOPE 3	TEQ CO₂	4 717	2 236	1 632	3 613	5 049	7 %
<i>dont ALD</i>		2 584	1 506	739	1 502	1 960	- 24 %
<i>dont LeasePlan</i>		2 133	730	894	2 112	3 089	45 % ^{uie}

* CAT 4 – Transport de marchandises et CAT 3 – électricité des datacenters hébergés.

Scope 3 - Category 6: Déplacements professionnels en train et en avion

Le degré d'internationalisation très élevé d'Ayvens conduit à un nombre très important de déplacements en avion. Pour limiter ces déplacements, les échanges en audio ou vidéoconférence sont fortement encouragés. Les sièges d'Ayvens HQ ainsi que la plupart des autres sites ont été équipés du matériel nécessaire pour faciliter l'utilisation des audioconférences.

La pandémie et les confinements qui ont caractérisé 2020 et 2021, avaient impacté les habitudes de déplacement des collaborateurs d'ALD qui avaient permis de réduire de 82 % l'empreinte carbone. Cette année, avec la finalisation de l'acquisition de LeasePlan par ALD, les collaborateurs ont parcouru un total de **20,4 millions de km en avion et train (9,7 pour ALD et 10,7 pour LeasePlan)** – pour leurs déplacements professionnels, 15 % de plus qu'en 2022 mais **13 % de moins qu'en 2019**. Malgré cela, les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à **4 336 tonnes, soit + 6 % comparé à 2019** (- 21 % pour ALD mais + 32 % pour LeasePlan).

Ce rebond des déplacements en avion s'explique par la finalisation de l'acquisition de LeasePlan par ALD en 2023 qui a généré de nombreux déplacements entre les 2 sièges sociaux (Paris et Amsterdam) mais aussi et surtout entre les 43 pays du nouveau groupe Ayvens.

Ayvens a mis en place courant 2022 une nouvelle politique de voyage afin d'éviter un rebond trop important des émissions liées aux déplacements en avion/train. Ces dispositions ont été étendues à LeasePlan fin 2023. Parmi les mesures principales de cette politique :

- l'application d'une politique *train first* ;
- la réduction substantielle des voyages « internes » ;
- le voyage en train au lieu de l'avion devient obligatoire pour tout voyage de moins de 3,5 heures en train (aller simple), contre 2,5 heures auparavant (incluant des voyages comme Paris-Marseille, Paris-Genève, Paris-Amsterdam, Paris-Cologne, Madrid-Barcelona).

Catégorie 1 – Consommations de papier

Premier consommable utilisé par les activités de services, le papier représente un enjeu économique significatif et un thème environnemental sensible (gestion des déchets, lutte contre le changement climatique et la pollution).

La consommation totale de papier d'Ayvens s'élève à 319 tonnes en 2023 (47 t pour ALD et 272 t pour LeasePlan), soit une baisse de 37 % vs. 2019 (- 68 % pour ALD mais + 211 % pour LeasePlan). 61 % du papier acheté par le Groupe est recyclé (vs. seulement 29 % en 2019).

La hausse des consommations de papier est due en majeure partie à LeasePlan. ALD, pour sa part, avait mis en place depuis 2019 diverses actions pour réduire sa consommation de papier, tels que le bon usage des imprimantes, la dématérialisation des supports papiers vers des supports numériques et l'utilisation de papier recyclé.

ALD Grâce avait d'ailleurs gagné au prix de l'efficacité énergétique et environnementale en 2022 grâce à son **projet de mise en œuvre de processus de dématérialisation** dans tous les départements qui a permis d'économiser 61 kg de papier.

Les solutions de *pool printing* (impressions centralisées par badge) largement déployées au sein du Groupe permettent de limiter le nombre d'imprimantes, de réduire l'usage de papier et d'encre, et contribuent ainsi à la diminution des émissions de gaz à effet de serre et à la réduction des déchets (cartouches, kit de maintenance, papier). La forte consommation de papier de LeasePlan sera examinée en 2024 et les mesures de restriction menée par ALD seront déployées dans toute le groupe Ayvens afin d'harmoniser les réductions.

Catégorie 5 – Gestion des déchets

Du fait de la nature de ses activités, qui relèvent du secteur tertiaire à prédominance administrative, Ayvens génère très peu de déchets spécialisés.

Pour ce qui concerne les déchets courants (Déchet Industriel Banal – DIB), leur prise en charge et leur traitement s'insèrent dans des filières sur lesquelles les entités Ayvens ont souvent peu de contrôle, particulièrement quand leurs équipes sont installées dans des immeubles partagés avec d'autres entreprises.

En revanche, les papiers et cartons font l'objet d'une collecte séparée tout comme les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) ainsi que les mobiliers remplacés à l'occasion des réaménagements.

Ils représentent des volumes faibles et non récurrents. Pour ce qui est des déchets informatiques en particulier, le Groupe multiplie les partenariats avec des associations/sociétés qui s'occupent de la valorisation/réutilisation/recyclage de ce matériel (à titre d'exemple : le partenariat entre ALD SA et Recyclea ou entre ALD Belgique et "OUT OF USE").

La production de déchets estimée en 2023 est de 800 tonnes (303 t pour ALD et 497 t pour LeasePlan), soit une baisse de 46 % par rapport à 2019.

Appartenant au Groupe Société Générale, Ayvens adhère à l'engagement du Groupe d'élimination du plastique à usage unique d'origine petro-sourcée dans l'environnement de travail des collaborateurs. Quelques exemples d'initiatives adoptées dans plusieurs pays : installations de fontaines à eau, retraits des gobelets, couverts jetables, assiettes en plastiques et leur substitution par des produits alternatifs, suppression des distributeurs de *snacks* avec emballage plastique et remplacement de toutes les bouteilles en plastique par des cannettes en aluminium qui assure une recyclabilité plus élevée chez ALD France et ALD SA.

Le catalogue de fournitures de bureau et *goodies* a également été progressivement adapté.

Consommations d'eau

En 2023, Ayvens a recensé une consommation d'eau de 102 milliers de m³ avec une consommation moyenne par occupant de 6,7 m³, en **baisse de 20 %** par rapport à la moyenne d'ALD en 2019 (pas d'information de consommation d'eau disponible pour LeasePlan avant 2023 car cette donnée n'était pas collectée auparavant).

Récapitulatif des résultats et objectifs liés à la section 5.5

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)			
				2023	2022	2021	2020
Empreinte carbone des émissions internes	Réduction des émissions de GES *	Émissions de GES *	- 35 % en 2026 vs. 2019	- 35 %	- 44 %	- 44 %	- 25 %

* Gas à effet de Serre.

PowerUp 2026 : Pilier Sustainability



Agir tout au long de notre chaîne de valeur
en faveur de l'environnement
et de la communauté

-35 %
d'émissions
internes de CO₂ ⁽¹⁾
(vs. 2019)

-20 %
-20% d'émissions de CO₂
sur le scope 3, y compris
sur la flotte des clients
(vs 2019)

(1) Scope 1, Scope 2 et Scope 3 limités aux déplacements professionnels, au papier et aux déchets

5.5.3 Empreinte carbone incluant le scope 3 : Catégorie 13 – Actifs en leasing aval

L'impact le plus important d'Ayvens, en termes d'émissions de CO₂, est lié à l'utilisation par les clients de la flotte gérée par Ayvens (Scope 3.13 « Downstream leased assets » au sens du *GHG Protocol*). La stratégie pour réduire ces émissions est décrite en détail dans le Chapitre 5.2 de ce Document d'Enregistrement Universel. Ces émissions s'élèvent à **7,6 millions de tonnes** pour 2023, 3,9 millions pour ALD et 3,7 millions pour LeasePlan (section 5.2.1.3). Dans le cadre du nouveau Plan Stratégique PowerUp 2026, Ayvens s'est engagé sur la réduction de ces émissions à travers un indicateur d'intensité (< 90 g/km sur émissions de notre flotte mondiale en circulation (Véhicules Particuliers + utilitaires, vs. 112 g en 2022).

Lorsqu'au scope 3 lié aux opérations internes, sont ajoutées les émissions de la flotte client, le scope 3 d'Ayvens s'élève donc à **7,6 millions de tonnes de CO₂** et représente 99,8 % de l'empreinte carbone totale d'Ayvens.

Empreinte carbone ALD recalculée en comptabilisant les émissions de la flotte client dans le scope 3

(en milliers de tonnes)	2019	2020	2021	2022	2023
Scope 1	14,1	10,0	10,2	9,7	10,9
dont ALD	7,4	3,8	4,6	5,0	4,7
dont LeasePlan	6,7	6,2	5,6	4,6	6,2
Scope 2	12,1	11,1	5,3	3,9	4,2
dont ALD	2,7	2,7	2,1	1,7	2,0
dont LeasePlan	9,4	8,4	3,2	2,2	2,2
Scope 3 (lié aux opérations internes)	4,7	2,2	1,6	3,6	5,0
dont ALD	2,6	1,5	0,7	1,5	2,0
dont LeasePlan	2,1	0,7	0,9	2,1	3,1
TOTAL ÉMISSIONS « INTERNES »	30,9	23,3	17,1	17,2	20,1
dont ALD	12,7	8,0	7,5	8,3	8,6
dont LeasePlan	18,2	15,3	9,7	9,0	11,5
Scope 3 (incluant la flotte de véhicules loués)	8 539	9 201	8 307	7 854	7 601
dont ALD	4 406	4 195	4 148	4 006	3 946
dont LeasePlan	4 133	5 006	4 159	3 848	3 655
TOTAL GÉNÉRAL	8 565	9 222	8 322	7 867	7 616
dont ALD	4 416	4 201	4 155	4 013	3 953
dont LeasePlan	4 149	5 021	4 167	3 855	3 664

Comme évoqué dans l'URD 2022, les objectifs d'électrification (et donc d'émissions liées au Scope 3) ont été revus en 2023 dans le cadre de l'intégration de LeasePlan et restent un axe fondamental de la stratégie du nouvel ensemble. Ces nouveaux objectifs prennent en considération les derniers développements du marché, en termes d'offre produit et d'environnement réglementaire (objectif de l'UE de réduire de - 55 % les émissions de CO₂ sur les ventes de nouveaux véhicules en Europe en 2030). Ils sont également construits de manière à soutenir l'ambition d'une trajectoire d'émissions de CO₂ conforme au scénario *Net Zero 2050*.

5.5.4 Autres catégories du scope 3

Afin d'anticiper la soumission de la trajectoire *Net Zero 2050* en lien avec SBTi, Ayvens a pris l'initiative de commencer à intégrer davantage de catégories d'émissions dans son scope 3, et en particulier les émissions en lien direct avec l'activité commerciale.

Ce paragraphe présente donc les calculs réalisés pour tout le groupe Ayvens et pour l'année 2023 uniquement.

Catégorie 1 – Achat de biens et de services

À ce jour, seuls les achats de papier sont comptabilisés dans cette catégorie et déclarés dans la section 5.5.3 de ce document.

En effet, le niveau de granularité des informations nécessaires pour calculer les émissions liées à cette catégorie n'est pas disponible dans les systèmes centraux d'Ayvens et demande une collecte manuelle auprès des entités. Sur la base des calculs faits par LeasePlan dans le cadre de leur validation SBTi, cette catégorie pesait 1,4% des émissions totales du groupe LeasePlan. La moindre matérialité en comparaison de l'effort nécessaire pour collecter la donnée nous a poussé à prioriser d'autres catégories. La catégorie 1 sera calculée lors de la soumission du dossier SBTi d'Ayvens en 2024.

Catégorie 2 – Biens d'équipement

Appliqué à Ayvens cette catégorie correspond aux émissions liées à nos achats directs et à l'achat des véhicules.

Pour ce qui est des achats directs nous avons calculé les émissions liées aux achats de **Pneumatiques, maintenance et pare-brise**.

Pour ce qui concerne les émissions des véhicules achetés sur l'année 2023 nous avons pris en compte 100 % de l'empreinte liée à la production des véhicules ainsi que le transport des véhicules du site de production des constructeurs aux concessionnaires. Ce calcul respecte ce qui est actuellement prévu dans le GHG protocole, cependant ce dernier ne prévoit pas le cas spécifique d'une entreprise de *leasing* (achat pour compte des clients et détention du bien limitée à la durée du contrat).

(en milliers de tonnes)	Ayvens
Émissions liées aux achats de pneus, maintenance et pare-brise	649
Émissions liées aux achats de véhicules	7 959
TOTAL CATÉGORIE 2 – ACHAT DE BIENS D'ÉQUIPEMENT	8 608

Catégorie 3 – Activités liées au carburant et à l'énergie (non incluses dans les calculs des émissions de Scope 1 ou 2)

À ce jour, seule l'électricité des *datacenters* est comptabilisée dans cette catégorie et déclarés dans la section 5.5.3 de ce document.

Sur la base des calculs faits par LeasePlan dans le cadre de leur validation SBTi cette catégorie pesait 0,015 % des émissions totales du groupe LeasePlan. La moindre matérialité en comparaison de l'effort nécessaire pour collecter la donnée nous a poussé à prioriser d'autres catégories. La catégorie 3 sera calculée lors de la soumission du dossier SBTi d'Ayvens en 2024.

Catégorie 4 – Transport et distribution en amont

Cette catégorie correspond pour notre activité au transport des véhicules vers le client qui les ont loués en début de *leasing* et au transport des mêmes véhicules du client vers le site de stockage des véhicules en attente de sa vente ou d'un nouveau *leasing* à la fin de la période de *leasing*.

Pour calculer ces émissions les hypothèses suivantes ont été faites (en fonction de sondage réalisés auprès de nos entités opérationnelles dans les pays) :

- pour le transport du véhicule de nos immeubles vers le client :
 - transport par camion : 10 % (6 véhicules par camion),
 - récupération du véhicule par le client : 90 %,
 - distance moyenne effectuée : 30 km ;
- pour le transport du véhicule en fin de *leasing* :
 - transport par camion : 67 % (6 véhicules par camion),
 - retour du véhicule par le client : 33 %,
 - distance moyenne effectuée : 149,33 km.

(en milliers de tonnes)	Ayvens
Émissions liées au transport du véhicule en début de <i>leasing</i>	4,5
Émissions liées au transport du véhicule en fin de <i>leasing</i>	14,2
TOTAL CATÉGORIE 4 – TRANSPORT ET DISTRIBUTION EN AMONT	18,7

Catégorie 5 – Déchets générés par les activités

Déjà calculée en section 5.5.2 de ce Document d'Enregistrement Universel, et intégrés à l'indicateurs d'émissions interne ou pour « compte propre ».

Catégorie 6 – Voyages d'affaires

Déjà calculée en section 5.5.2 de ce Document d'Enregistrement Universel, et intégrés à l'indicateurs d'émissions interne ou pour « compte propre ».

Catégorie 7 – Déplacements domicile-travail

Une étude a été réalisée en 2023 sur le périmètre ALD SA, sur la base de données recueillies par le biais d'une enquête, à savoir distance entre le lieu de résidence et le bureau, Nombre de jours de télétravail par semaine, Région de résidence/travail de l'employé, le cas échéant, la quantité d'énergie utilisée dans le cadre du télétravail (par exemple : kWh de gaz, électricité consommée). Cette étude a démontré que les déplacements domicile-travail ne représentaient que 8% du total des émissions internes d'ALD SA. Les émissions internes ne représentent au total largement moins de 1% du scope 3, extrapolé à tout le groupe cette catégorie représenterait moins de 0.1% du scope 3 total.

Catégorie 8 – Actifs en *leasing* amont

Non pertinent pour notre activité.

Catégorie 9 – Transport et distribution en aval

Cette catégorie correspond, pour notre activité, au transport des véhicules vers le client qui a acheté le véhicule à la fin de la période de *leasing*.

Pour calculer ces émissions les hypothèses suivantes ont été faites (en fonction de sondage réalisés auprès de nos entités opérationnelles dans les pays) :

- 89 % des ventes se font sur le territoire national ;
- 11 % des ventes se font en dehors du territoire national ;
- 100 % des transports de véhicules vendus à l'international se font en camion ;
- Transport des véhicules vers les clients effectué par camion sur le territoire national: 67% (6 véhicules par camion)
- récupération du véhicule effectué par le client sur le territoire national: 33%
- distance moyenne effectuée en cas de vente sur le territoire national : 107,23 km ;
- distance moyenne effectuée en cas de vente en dehors du territoire national : 540,23 km.

(en milliers de tonnes)

	Ayvens
Émissions liées au transport du véhicule par camion	11,1
Émissions liées au transport du véhicule par le client	3,3
TOTAL CATÉGORIE 9 – TRANSPORT ET DISTRIBUTION EN AVAL	14,4

Catégorie 10 – Transformation des produits vendus

Non pertinent pour notre activité.

Catégorie 11 – Utilisation des produits vendus

Non calculé. Appliquée à l'activité d'Ayvens, cette catégorie peut correspondre à l'empreinte carbone des véhicules (initialement acquis pour le compte des clients) une fois revendus sur le marché de l'occasion, et ce jusqu'à la fin de leur vie (soit plus de 15 ans d'utilisation supplémentaire). Ceci étant, le GHG ne définit pas ce point avec précision, et aucune entité de *leasing* n'a encore à notre connaissance intégré cette composante. Des discussions sont en cours dans le cadre de Leaseurope pour clarifier ce point. au niveau de l'industrie.

Catégorie 12 – Traitement de fin de vie des produits vendus

Non calculé. Point similaire au point précédent, pour les véhicules d'occasion en fin de vie (soit plus de 15 ans après leur sortie du bilan d'Ayvens).

Catégorie 13 – Actifs en *leasing* en aval

Déjà calculés en section 5.5.3 de ce Document d'Enregistrement Universel.

Catégorie 14 – Franchises

Non pertinent pour notre activité.

Catégorie 15 – Investissements

Non pertinent pour notre activité.

5.6 Évaluations extra-financières









L'année 2023 a été marquée par une activité très intense du point de vue des évaluations extra-financières.

Depuis de nombreuses années, ALD et LeasePlan se soumettent à une évaluation RSE menée par EcoVadis au niveau du Groupe et au niveau des filiales (pour ALD uniquement). À fin 2023, 32 entités du Groupe disposent d'une évaluation EcoVadis : 6 disposent d'un statut Platinum (Luxembourg, Pologne, Espagne, Royaume-Uni, Slovénie et Italie), 14 d'un statut Gold (ALD SA [Groupe], Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, République Tchèque, Finlande, France, Suisse, Roumanie, Pays-Bas, Serbie, Turquie et Grèce), 12 d'un statut Silver (Brésil, Hongrie, Mexique, Russie, Ukraine, Pérou, Slovaquie, Lettonie, Bulgarie, Colombie, Chili, Maroc et Danemark). L'objectif est de poursuivre l'extension du périmètre en 2023. Avec une note de 76, le groupe ALD remonte dans le Top 2% des sociétés évaluées. Il a été décidé que LeasePlan arrêterait de répondre au questionnaire EcoVadis en 2023 donc il n'a pas été évalué cette année.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des *ratings* et des évaluations extra-financières reçus par ALD et LeasePlan.

Concernant le référentiel de notation Gaïa Ethifinance, entre 2021 et 2022, il a été substantiellement révisé afin de prendre en compte les controverses mais aussi pour mieux appréhender les enjeux environnementaux et sociaux émergents ainsi que les nouvelles exigences réglementaires. L'historique de notation a donc été révisé afin d'apprécier l'évolution de la notation sur trois ans à iso référentiel.

Par ailleurs, ALD France a obtenu le label « Engagé RSE » après l'audit AFAQ 26 000 effectué par l'AFNOR Et ALD Luxembourg a obtenu le label ESR (Entreprise Responsable) délivré par l'INDR (Institut National pour le développement Durable et la RSE). 6 entités ALD (Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie, Suède et Royaume-Uni) et 7 entités LeasePlan (Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Norvège, Roumanie, Slovaquie et les Emirats Arabes Unis) disposent d'une certification ISO 14001. Par ailleurs, 6 entités ALD (Algérie, Belgique, Brésil, France, Hongrie et Royaume Uni) et 12 entités LeasePlan (les Emirats Arabes Unis, République Tchèque, Espagne, Finlande, Pays-Bas, Portugal, Roumanie, Royaume Uni, France, Suisse, Slovaquie et Italie) disposent d'une certification ISO 9001.

Agences	2019	2020	2021	2022	2023	Positionnement	
 ecovadis	Or : 68/100	Or : 70/100	Or : 70/100	Or 74/100 (ALD) Argent 62/100 (LP)	Or 76/100 (ALD)	Top 2 % des sociétés du secteur	
 CDP	D	B	B	B (ALD + LP)	B (ALD) C (LP)	Au-dessus de la moyenne du secteur location et leasing : C	
 MSCI ESG RATINGS	A	A	A	A	A	Top 30 % des sociétés commerciales et de distribution	
 Moody's ESG Solutions	n/a	67/100				Catégorie « Avancé » N°1 dans le panel mondial des services d'assistance aux entreprises et Top 1 % de Global Universe	
 SUSTAINALYTICS	n/a	15,3	16,2	16 (ALD) 13,8 (LP)	10,9 (ALD) 14,4 (LP)	Risque faible Top 3 % (LP) & 1 % (ALD) Rang : 3e/399 (ALD) dans le secteur TRANSPORT	
 Ethifinance	76/100	79/100	83/100	74/100	70/100	ALD parmi les leaders - Top 15 % du secteur Services	
 FTSE4Good	FTSE Russell Notation ESG : 3,3	FTSE Russell Notation ESG : 3,5	FTSE Russell Notation ESG : 3,3				67e centile Inclus dans l'indice FTSE4Good Index Series
 ISS ESG					C	Notée "Prime" en matière de durabilité Top 20 % du secteur	

5.7 Note méthodologique

Cette notice a pour objectif d'explicitier la méthodologie de *reporting* appliquée par Ayvens pour élaborer les indicateurs figurant dans ce Document d'Enregistrement Universel (spécifiquement sections 5.2 « Mobilité durable au cœur du *business* », 5.3 « Employeur Responsable », 5.4 « Pratiques Responsables » et 5.5 « Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe »).

5.7.1 Périmètre du rapport

Pour les données environnementales pour le compte propre, ainsi que les données liées à la mobilité durable, en respectant les critères de périmètre demandé par Société Générale (le Reporting obligatoire pour toutes les entités consolidées par intégration globale au sein de Société Générale plus toutes les sociétés dont Société Générale détient au moins 50 % des parts, ALD a intégré la totalité de ses entités (41 filiales⁽¹⁾) et les 25 pays de LeasePlan depuis 2023. Pour la campagne sociale alimentant les indicateurs liés aux ressources humaines Ayvens a également intégré les 41 entités d'ALD et les 25 pays de LeasePlan sauf LeasePlan Russie.

5.7.2 Protocole de reporting utilisé

La plupart des informations contenues dans ce rapport ont été élaborées à partir de données fournies en conformité avec le protocole de reporting RSE de Société Générale. Ces données sont principalement collectées à partir d'un outil de remontée d'informations commun à l'ensemble de Société Générale, l'outil Planethic Reporting. Cette collecte et cette consolidation s'effectuent sous le contrôle de la Direction du Développement Durable de Société Générale. Elles sont coordonnées au niveau d'Ayvens par le Département Sustainability central. Au sein de Société Générale, ce processus de collecte des informations et des indicateurs RSE est revu et optimisé chaque année.

Un effort de sensibilisation est assuré régulièrement auprès des contributeurs afin de renforcer l'appropriation du Reporting et de l'outil et contribuer, ainsi, à une fiabilisation des données.

Les protocoles de reporting sont régulièrement mis à jour. De nouveaux protocoles ont été établis en 2022 avec les indicateurs qui ont permis d'évaluer plus précisément l'ensemble de facteurs de risques extra-financiers identifiés comme les plus significatifs pour le Groupe.

5.7.3 Indicateurs

5.7.3.1 Précisions sur les indicateurs d'emploi (sociaux)

Pour la plupart d'entre eux, les indicateurs d'emploi (sociaux) sont renseignés par toutes les entités du périmètre (LeasePlan et ALD). Toutefois, pour quelques indicateurs qui ne permettent pas de refléter une réalité vraiment comparable d'un pays à l'autre, comme la rémunération moyenne, l'analyse est restée limitée au seul périmètre français. Dans ce cas, le périmètre est explicitement indiqué.

Par ailleurs, la lecture de certains indicateurs sociaux nécessite de prendre en considération le fait que Leaseplan n'a pas encore systématisé ni homogénéisé le reporting et les contrôles en lien avec ses données sociales du fait de son intégration récente dans le Groupe Ayvens.

Le *turn over* des CDI est le ratio entre le nombre total de départs CDI/l'effectif total en CDI.

Le taux d'absentéisme est le ratio entre le nombre total de jours d'absence payés/le nombre total de jours payés.

La méthode de calcul de l'indicateur de formation évolue. Dorénavant il est calculé rapporté à l'effectif fin de période présent et ayant reçu une formation durant l'année.

Le taux de gravité des accidents de travail est le nombre de jours perdus/nombre d'heures travaillées, puis multiplié par 1 000.

5.7.3.2 Précisions sur les indicateurs environnementaux pour compte propre

Les données environnementales sont calculées sur la base de factures, de relevés en direct, d'informations reçues de fournisseurs ou sur la base d'estimations. Dans le cas d'un immeuble partagé avec d'autres entités de Société Générale, ce sont ces deux indicateurs, m² ou effectifs, qui sont utilisés pour assurer la répartition des données collectées.

Les contrôles et ratios suivants sont utilisés afin de piloter les données reportées :

- des contrôles de variance par rapport à l'année précédente ont été appliqués pour tous les indicateurs environnementaux. Un message d'alerte demande au contributeur de vérifier la donnée enregistrée en cas de variation supérieure à 30 % ;
- les données collectées relatives à l'énergie, le papier de bureau et le transport sont rapportées au nombre d'occupants déclaré par l'entité ;
- les consommations d'énergie (électricité, vapeur d'eau, eau glacée, fuel, gaz) sont également rapportées à la surface (exprimée en m²) ;
- dans l'optique d'une fiabilisation permanente des données, des questions qualitatives (réponses attendues *via* des commentaires écrits) permettent de cerner les différents périmètres des données, de recenser les bonnes pratiques et de comprendre les variations d'une année sur l'autre.

Concernant la consommation d'eau et la production de déchets, les données restent difficiles à obtenir, soit en raison de l'absence de compteur individualisé, soit en raison de la faible quantité des déchets générés par chaque site et de leur traitement dans le cadre de la collecte assurée par les collectivités locales. Des données plus précises ont pu être collectées dans tous les cas où un système de tri sélectif et/ou recyclage a été mis en place par l'entité.

La notion d'occupant recouvre toutes les personnes qui, du fait de leur présence ou de leur activité sur le site concerné, consomment de l'énergie, de l'eau et du papier, effectuent des déplacements et produisent des déchets. Outre les salariés en CDI ou CDD (dont les détachés, les intérimaires, les stagiaires et les alternants), elle inclut aussi les prestataires et sous-traitants travaillant sur le site au 30 septembre. Elle couvre donc un champ plus large que la notion d'effectifs utilisée dans les indicateurs sociaux, étant précisé que les occupants sont comptés en nombre de personnes et non en utilisant un concept du type Équivalent Temps Plein qui tiendrait compte des éventuelles présences à temps partiel.

(1) ALD Malaisie a été ajoutée et les pays qui ont été vendus en 2023 (Irlande, Norvège, Portugal et Russie) ont été supprimés.

5.7.3.2.1 Changements méthodologiques

En 2021, Société Générale a décidé de revoir sa méthodologie concernant le calcul de l'empreinte carbone associée aux déplacements en voiture. Jusqu'à 2020, les émissions étaient calculées sur la base des kilomètres parcourus auxquels nous appliquions un facteur d'émission par pays sur la base de la donnée constructeur exprimée en g/km.

Depuis 2021, la consommation réelle en litre par type de carburant est prise en compte prioritairement, sur laquelle est appliquée un facteur d'émission unique par type de carburant (source ADEME) quand l'information est disponible. À défaut, les kilomètres parcourus sont retenus, auxquels sont appliqués un facteur d'émission par pays sur la base de la donnée constructeur en g/km, auquel est appliqué un coefficient de majoration réaliste.

Afin de valoriser l'achat d'électricité renouvelable par nos entités, Ayvens a décidé d'adopter la méthodologie market-based préconisée par le GHG Protocol qui prend en compte les facteurs d'émission réels de l'énergie consommée et de l'énergie renouvelable achetée (au lieu de facteurs d'émissions moyens du mix énergétique par pays comme dans la méthodologie « location-based » utilisée auparavant). De ce fait, un recalcul des émissions de CO₂ liées à la consommation d'électricité a été fait pour les années antérieures (voir section 5.7.3.2.2 de la « note méthodologique ») et les émissions du scope 2 sont désormais présentés non seulement selon la méthodologie location-based mais également selon la méthodologie market-based comme conseillé par le GHG Protocol (voir section 5.5.3 de ce document).

De plus, suite à l'acquisition de LeasePlan par ALD en mai 2023, la *baseline* et les années suivantes ont été recalculées grâce aux données déjà déclarés par LeasePlan depuis 2019 dans ses rapports annuels. L'acquisition de LeasePlan ayant fait l'objet d'une décision de la loi anti-concurrence européenne de vendre 6 entités du groupe Ayvens (3 entités ALD et 3 entités LeasePlan) pour garantir un non-monopole des activités d'Ayvens dans les pays concernés, les 6 pays concernés ont été retirés de la *baseline* et de toutes les années suivantes.

Enfin, suite à la vente d'ALD Russie en avril 2023 pour cause d'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022, les émissions liées à ALD Russie ont également été retirées de la *baseline* et des années postérieures.

5.7.3.2.2 Retraitement des données historiques

Comme expliqué dans le paragraphe précédent concernant la prise en compte de l'achat d'électricité renouvelable dans le calcul de l'empreinte carbone, un recalcul de l'année 2019 ainsi que des années suivantes a été effectué selon les méthodologies *location-based* et *market-based* comme suit :

	ALD					LeasePlan					Ayvens				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Émissions liées à l'électricité <i>market-based</i>	2 550	2 541	1 964	1 519	1 793	9 378	8 413	3 175	2 246	2 192	11 928	10 954	5 139	3 765	3 984
Émissions liées à l'électricité <i>location-based</i>	2 979	2 677	2 665	2 760	2 785	5 738	7 873	7 460	7 844	4 241	8 718	10 550	10 125	10 603	7 026

5.7.4 Période couverte par le reporting

Sauf exception, les indicateurs chiffrés du domaine mobilité durable (section 5.2) et social (sections 5.3 et 5.4 de ce Document d'Enregistrement Universel) sont calculés sur une base annuelle allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, avec des données arrêtées au 31 décembre 2023.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre (section 5.5) sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissante allant du 1^{er} octobre 2022 au 30 septembre 2023, avec des données arrêtées au 30 septembre 2023 pour ALD. LeasePlan ayant toujours déclaré ces indicateurs sur une base annuelle civile, il a été décidé de continuer à calculer les indicateurs de LeasePlan sur une base annuelle allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, avec des données arrêtées au 31 décembre 2023.

5.7.5 Collecte des données

Le recueil et la consolidation des données font appel aux méthodes suivantes :

- **concernant les indicateurs « mobilité durable » :**
 - les données relatives à la flotte à la route de véhicules « verts » aux taux de diesels et de véhicules « verts » dans les livraisons, ainsi qu'aux émissions de CO₂ moyennes de la flotte sont extraites du *datawarehouse* d'ALD et de LeasePlan, et recouvrent donc les 41 filiales. À noter que les émissions moyennes de CO₂ sont les données officielles d'homologation émanant des constructeurs ;
- **la quasi-totalité des autres données est collectée au niveau de chaque implantation via l'outil *Planethic Reporting* (pour ALD) :**
 - une communication formelle à l'attention de l'ensemble des contributeurs est effectuée au lancement de chaque campagne de collecte. Celle-ci comporte notamment le calendrier de la campagne ainsi qu'une version mise à jour du protocole pour le domaine concerné afin que chaque contributeur puisse retrouver la définition et les critères d'application de chaque indicateur,
 - l'outil *Planethic Reporting*, permet plusieurs niveaux de contrôle :
 - les collecteurs saisissent les données au sein de leur filiale,
 - les valideurs contrôlent les données saisies au sein de leur entité avant de les valider,
 - les administrateurs centraux, au niveau de Société Générale, réalisent les derniers contrôles avant la consolidation finale ;
- **les données de LeasePlan (historiques et sur la période de reporting actuelle) ont été fournies par la Direction financière de LeasePlan HQ**, qui gère la collecte ainsi que la vérification des données environnementales depuis 2021. Cette centralisation au niveau finance garantit que les données soient auditées de façon comptable et assure ainsi leur fiabilité

5.7.6 Calcul des émissions de CO₂ pour compte propre

Le calcul des émissions de CO₂ par ALD est structuré en trois parties :

- le **Scope 1** comprend les émissions directes liées à la consommation d'énergie (« gaz de ville » et mazout), ainsi que les émissions fugitives de gaz liées aux systèmes de refroidissement et les émissions relatives à la flotte interne ;
- le **Scope 2** comprend les émissions indirectes liées à la consommation d'énergie (électricité, vapeur d'eau et eau glacée externe) ;
- le **Scope 3** comprend les émissions de GES des déplacements professionnels, la consommation du papier de bureau et la production de déchets. Il est complété par les émissions à l'usage des véhicules loués aux clients (*downstream leased assets* au sens du *GHG Protocole*).

Les émissions de CO₂ sont calculées selon la méthode GHG Protocol ⁽¹⁾.

Pour ce qui est des émissions générées par les déplacements en avion, le calcul prend en compte non seulement la distance parcourue mais aussi la classe de réservation.

(1) Le Green House Gas Protocol (GHG Protocol), standard initié en 1998 par le World Resource Institute et par le World Business Council for Sustainable Development, est aujourd'hui la méthode la plus reconnue au plan international pour ce qui est de la comptabilité carbone. Le Scope 3 correspond aux autres émissions indirectes résultant des activités de l'entreprise, et qui proviennent des autres sources que celles liées à l'énergie ou de sources que l'entreprise utilise sans en être propriétaire.

5.8 Taxonomie européenne

L'obtention en mai 2023 du nouveau statut de Compagnie Financière Holding concomitant à l'acquisition de LeasePlan n'impacte pas la modalité de reporting de la Taxonomie Européenne. Ayvens reste soumis à l'obligation de reporter la Taxonomie Européenne en tant qu'entreprise non-financière, le nouveau statut CFH ne correspondant pas à la définition d'entreprise financière telle qu'explicitée dans l'Article 1 point (8) de l'acte délégué Article 8.

En outre, le FAQ publié par la Commission Européenne en décembre 2023 stipule que l'activité de leasing opérationnel (ou location longue durée) qui représente 95% des expositions d'Ayvens, doit être reportée conformément aux règles applicables aux entreprises non financières.

5.8.1 Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens

À l'instar de l'analyse réalisée l'an dernier dans les rapports annuels d'ALD et LP 2022, l'activité cœur de location de véhicules et de gestion de flotte d'Ayvens, combinant désormais ALD et LP, demeure éligible à la Taxonomie européenne au titre des critères relatifs aux transports propres associés à l'activité 6.5 telle que présentée dans les règlements délégués (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 et (UE) 2021/2178 de la Commission européenne : « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers », couvrant « l'achat, le financement, le crédit-bail, la location et l'exploitation de véhicules ».

L'activité 6.5 ne présentant pas le caractère « habilitant » associé à l'objectif d'adaptation au changement climatique, l'activité de location de véhicules et gestion de flotte d'Ayvens n'est éligible qu'au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique. L'objet fondamental de l'électrification des flottes d'entreprise consiste en effet à lutter contre le changement climatique, et non à s'y adapter.

Notre activité de revente de véhicules d'occasion, classée comme non-éligible en 2022, devient en 2023 éligible à la Taxonomie européenne sous l'activité 5.4 « vente de biens d'occasion » relatif au nouvel objectif d'économie circulaire, un des quatre nouveaux objectifs publiés en juin 2023 par la Commission Européenne. Toutefois, l'analyse de l'alignement de cette nouvelle activité, étant requise uniquement à partir de l'année 2025 (sur l'exercice 2024), n'a pas été réalisée.

Présentation de l'évaluation de l'éligibilité des activités d'Ayvens à la taxonomie européenne

Activités d'Ayvens présentées au Chapitre 1	Activité couverte par la taxonomie	Description de l'activité liée à la taxonomie	Objectif environnemental
Activité de location : location longue durée	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Achat, financement, crédit-bail, location et exploitation de véhicules relevant des catégories M1, N1 ou L	Atténuation du changement climatique
Activité de location : Fleet Management (gestion de flotte)			
Vente de véhicules d'occasion	5.4 Vente de biens d'occasion	Vente de biens d'occasion qui ont été utilisés conformément à leur usage prévu auparavant par un client (personne physique ou morale), éventuellement après réparation, remise en état ou remanufacturation.	Économie circulaire

5.8.2 Principe appliquée par Ayvens pour identifier la part d'activité alignée

L'identification de la part d'activité alignée avec la taxonomie européenne et la production des indicateurs de chiffre d'affaires, dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation a nécessité la mise en place d'un groupe projet dédié composé de la Direction RSE, de la Direction financière, ainsi que de la Direction de la transformation digitale et des systèmes d'exploitation. En termes de gouvernance, la différence majeure par rapport à l'exercice de reporting 2022 réside dans l'élargissement du groupe projet à la Direction financière et à la Direction informatique de LeasePlan.

L'activité d'Ayvens étant par nature une agrégation de services et de prestations fournis par un très large écosystème, le process a également conduit à des discussions avec différentes parties prenantes externes :

- fournisseurs de données tiers ;
- fabricants de pneumatiques et Constructeurs automobiles ;
- et pour la première fois en 2023, des discussions de place facilitées par l'association Leaseurope, regroupant l'ensemble des acteurs du leasing en Europe, confrontés à l'obligation de reporting en tant qu'institution financière ou non financière.

Les partis pris méthodologiques adoptés lors du reporting 2022 ont été reconduits pour diverses raisons :

- aucune évolution réglementaire n'est intervenue durant l'exercice 2023 concernant l'activité 6.5, hormis la clarification par le FAQ que l'activité de location longue durée devant effectivement être reportée conformément aux dispositions relatives aux établissements non-financiers ;
- aucune évolution de marché n'est intervenue, que ce soit dans la capacité des acteurs de la chaîne automobile à fournir les données demandées ou par la mise en place de plateformes de données externes ;
- les choix méthodologiques n'ont remis en cause ni par la profession, ni par l'actionnaire majoritaire du Groupe, ni par le régulateur. Au contraire, Société Générale va s'inspirer de la méthodologie d'alignement d'Ayvens pour la mesure de l'alignement de ses activités de car financing au titre du Green Asset Ratio.

La méthodologie d'alignement a donc été reprise à l'identique en intégrant les activités de LeasePlan.

Comme précisé à l'article 3 du règlement (EU) 2020/852, une activité économique éligible est considérée comme durable sur le plan environnemental ou alignée lorsqu'elle :

- a) contribue substantiellement à un ou plusieurs des objectifs environnementaux énoncés à l'article 9 ;
- b) ne cause de préjudice important à aucun des objectifs environnementaux énoncés à l'article 9 ; et
- c) est exercée dans le respect des garanties minimales prévues à l'article 18.

Pour respecter cette exigence, Ayvens a procédé à une analyse détaillée pour déterminer la part de l'activité de location (éligible au titre de l'activité 6.5) pouvant être considérée comme alignée sur la taxonomie européenne. De par la nature des critères à remplir, relatifs à la contribution substantielle et à l'absence de préjudice important attachés à l'activité 6.5, il a fallu évaluer chaque véhicule individuellement pour pouvoir statuer sur son alignement. En d'autres termes, la flotte entière a été passée au crible (par une approche en entonnoir) afin de déterminer la liste finale des véhicules alignés.

Un premier filtrage a permis de limiter la sélection :

- à la flotte financée : en effet, les véhicules en fleet management (gestion de flotte), c'est-à-dire non financés par Ayvens, ne génèrent aucune dépense d'investissement et ne représentent qu'une part non matérielle du chiffre d'affaires et des dépenses d'exploitation. En outre, concernant les flottes détenues par les clients, la plupart du temps Ayvens ne détient pas les données techniques nécessaires ;
- aux véhicules particuliers et aux véhicules utilitaires légers (catégories M1 et N1), les vélos et les deux-roues ne représentant qu'une part non matérielle des dépenses d'investissement, du chiffre d'affaires et des dépenses d'exploitation ; et
- aux 15 principaux pays commercialisant les véhicules électriques à batterie, les hybrides rechargeables et les véhicules à hydrogène, qui représentent 97 % de la flotte Ayvens à la route pour ces types de motorisation – les seules potentiellement alignées sur la Taxonomie. Il s'agit de l'Allemagne, de la Belgique, du Danemark, de l'Espagne, de la Finlande, de la France, de la Grèce, de l'Italie, du Luxembourg, de la Norvège, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Suède, de l'Autriche et de la Grèce.

5.8.2.1 Contribution substantielle de l'activité 6.5 à l'atténuation du changement climatique

Description du règlement délégué du 4 juin 2021

L'activité est conforme aux critères suivants :

- a) pour les véhicules appartenant aux catégories M1 et N1, relevant toutes deux du champ d'application du règlement (CE) n° 715/2007 : jusqu'au 31 décembre 2025, les émissions spécifiques de CO₂, telles que définies à l'article 3, paragraphe 1, point h), du règlement (UE) 2019/631, sont inférieures à 50 g de CO₂/km (véhicules utilitaires légers à faibles émissions ou à émission nulle) ; à partir du 1er janvier 2026, les émissions spécifiques de CO₂, telles que définies à l'article 3, paragraphe 1, point h), du règlement (UE) 2019/631, sont nulles ;
- b) pour les véhicules de catégorie L, les émissions de CO₂ à l'échappement sont égales à 0 g équivalent CO₂/km conformément à l'essai relatif aux émissions établi par le règlement (UE) 168/2013.

À noter : les valeurs en g de CO₂/km sont exprimées selon la méthode WLTP. Les « véhicules N1 » mentionnés à l'article 4, paragraphe 1, point (b), alinéa (i) du règlement (UE) 2018/58 sont ceux dont la masse maximale n'excède pas 3,5 tonnes.

Jugement exercé et méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences

Les données utilisées sont celles fournies par les constructeurs automobiles dans le cadre du processus d'homologation des véhicules. Elles proviennent essentiellement de fournisseurs de données tiers. Elles sont conservées dans les systèmes d'exploitation des filiales locales d'ALD et transmises quotidiennement au data warehouse central d'ALD, d'où les informations sont extraites. Les données WLTP ont été utilisées lorsqu'elles étaient disponibles. Lorsque seules des données « NEDC corrélées » étaient disponibles, un facteur de conversion (publié par le Centre commun de recherche de la Commission européenne en 2017 : (https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC_107662) a été appliqué, en distinguant véhicules particuliers et véhicules utilitaires. Seuls les véhicules affichant des valeurs CO₂ situées entre 0 g et 49 g en équivalent WLTP ont été retenus.

5.8.2.2 Conformité de l'activité 6.5 au principe consistant à ne pas causer de préjudice important

Le principe consistant à ne pas causer de préjudice important aux ressources aquatiques et marines et à la biodiversité ne s'applique pas à l'activité 6.5, comme le précise le règlement délégué du 4 juin 2021. Il en va de même pour la protection et le rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes.

5.8.2.2.1 Prévention de la pollution

Description du règlement délégué du 4 juin 2021

- a) Les véhicules satisfont aux exigences du stade le plus récent applicable de la réception par type au regard des émissions Euro 6 des véhicules utilitaires légers établies conformément au règlement (CE) n° 715/2007.
- b) Les véhicules satisfont aux seuils d'émissions pour les véhicules légers propres fixés au tableau 2 de l'annexe à la directive 2009/33/CE du Parlement européen et du conseil.
- c) Les véhicules sont conformes au règlement (UE) n° 540/2014 du Parlement européen et du conseil.

S'agissant des véhicules routiers de catégories M et N, les pneumatiques sont conformes aux exigences en matière de bruit de roulement externe dans la classe d'efficacité énergétique la plus élevée et au coefficient de résistance au roulement (qui influe sur l'efficacité énergétique du véhicule) dans les deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées, conformément au règlement (UE) 2020/740 et tel qu'il peut être vérifié à partir de la base de données européenne sur l'étiquetage énergétique (EPREL).

Jugement opéré et méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences

ALD a opéré les jugements suivants :

- a) le « stade le plus récent applicable de la réception par type au regard des émissions Euro 6 » est la norme Euro 6d, qui regroupe Euro 6d-temp et Euro 6d. La phase Euro 6d-temp a été promulguée car elle introduit le nouveau cycle d'essais WLTP et les émissions en conditions de conduite réelle (Real Driving Emissions – RDE). Elle a d'abord pris effet pour les nouveaux types (modèles ou moteurs) en septembre 2017, avant de devenir obligatoire quel que soit le type (soit pour tous les nouveaux véhicules vendus) en septembre 2019. Tous les véhicules électriques à batterie (BEV) sont conformes par nature (classification AX, selon les normes Euro), puisqu'ils n'émettent aucun gaz d'échappement. Concernant les véhicules électriques hybrides rechargeables (PHEV), leur conformité varie selon les modèles en fonction de l'homologation reçue et de la date de production. Cette conformité a été évaluée au cas par cas à partir des données transmises par les constructeurs automobiles à notre demande. Devant l'extrême hétérogénéité des réponses et dans une logique conservatrice, il a été décidé de ne retenir que les PHEV commandés à partir de septembre 2019, donc fabriqués après l'entrée en vigueur de la norme Euro 6d-temps « tous types » ;
- b) le règlement (CE) n° 715/2007 et les seuils fixés au tableau 2 de l'annexe à la directive 2009/33/CE du Parlement européen et du conseil ne sont pas applicables à la flotte d'ALD, puisqu'ils fixent des seuils de CO₂ et de polluants par rapport aux prix de vente des véhicules pour les achats publics. La législation mentionnant clairement le texte de 2009 et ne faisant aucunement référence aux évolutions ultérieures de ce texte, l'analyse normative d'ALD s'est concentrée sur une lecture littérale du Règlement et une analyse du texte de 2009 ;
- c) ce critère, qui concerne les émissions sonores, reflète la législation actuellement applicable. Tous les véhicules actuellement vendus dans l'UE sont, par définition, conformes. Tous les véhicules sont conformes au règlement (UE) 540/2014 ou à son alternative, le règlement CEE-ONU 51-03 (phase 2). Les constructeurs automobiles ont tous confirmé que ce texte est bien appliqué aux véhicules de la flotte d'ALD concernés ;
- d) l'article du règlement délégué a par la suite été complété par la liste de questions fréquentes (FAQ) publiée par la Commission européenne en décembre 2022 (<https://ec.europa.eu/finance/docs/law/221219-draft-commission-notice-eu-taxonomy-climate.pdf>). Il est évident, à la lecture de ces questions-réponses, que les échelles ne doivent pas être entendues en termes absolus (par exemple, A seulement pour le bruit, A+B seulement pour la résistance au roulement), mais en termes relatifs. Il s'agit donc de comparer les pneumatiques présents sur les véhicules ALD à tous les pneumatiques disponibles sur le marché et présentant les mêmes spécifications techniques). L'alignement avec les critères requiert donc une approche en plusieurs étapes :
 - obtenir les étiquettes concernant la résistance au roulement et les bruits de roulement, qui peuvent différer selon qu'il s'agit des pneumatiques avant ou arrière, et changer au cours de la durée du contrat, parfois deux fois par an s'il faut poser des pneus d'hiver,
 - obtenir certaines spécifications techniques pour les pneumatiques (désignation de la dimension, indice de capacité de charge, catégorie de vitesse, saison),
 - saisir manuellement ces paramètres dans la base de données européenne EPREL pour pouvoir comparer correctement les pneumatiques sélectionnés,
 - générer un tableau présentant le détail de l'étiquetage de tous les pneumatiques avec les spécifications données pour déterminer s'ils appartiennent à la classe d'efficacité énergétique la plus élevée,
 - Ayvens s'est efforcé de son mieux d'évaluer la conformité des pneumatiques d'origine, montés en usine, Ayvens n'assure pas le suivi de l'étiquetage lorsque les pneumatiques sont changés durant la vie du contrat. Malheureusement, aucun constructeur

n'a été en mesure de fournir toutes les informations demandées de façon suffisamment granulaire (absence de données centralisées, refus, informations agrégées). Du fait de la grande quantité de modèles potentiellement concernés (plus de 240) répartis sur plusieurs années de production, de la multiplicité des combinaisons de pneus possibles sur un modèle donné, de la complexité du processus et du manque général de données disponibles, Ayvens n'a d'autre choix de déclarer ce critère inopérable. Ce point spécifique a été intégré dans la réponse d'ALD à la consultation organisée par la Commission Européenne en décembre 2023.

5.8.2.2.2 Économie circulaire

Description du règlement délégué du 4 juin 2021

- a) Les véhicules des catégories M1 et N1 sont :
 - réutilisables ou recyclables au minimum à 85 % en poids ;
 - réutilisables ou valorisables au minimum à 95 % en poids.
- b) Des mesures sont en place pour gérer les déchets tant dans la phase d'utilisation (maintenance) qu'en fin de vie de la flotte, notamment via la réutilisation et le recyclage des batteries et de l'électronique (en particulier les matières premières critiques qu'ils contiennent), conformément à la hiérarchie des déchets.

Jugement opéré et méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences

- c) Le modèle d'affaires d'Ayvens repose sur l'achat de flottes neuves et leur location pour une durée moyenne de 3,5 ans avant leur revente sur le marché. Ayvens n'est donc pas concerné directement par la fin de vie des véhicules. Les constructeurs automobiles portent la responsabilité légale d'assurer leur recyclabilité et leur réusabilité. Les critères de recyclabilité et de réusabilité sont alignés sur ceux de la directive 2000/53/CE du 18 septembre 2000. Cette dernière prévoit que les véhicules réceptionnés conformément à cette directive doivent être réutilisables et/ou recyclables au minimum à 85 % en poids par véhicule, et/ou réutilisables et/ou valorisables au minimum à 95 % en poids par véhicule. En outre, elle oblige les constructeurs à prévoir des systèmes de collecte des véhicules hors d'usage et, si possible, des pièces usagées, et à supporter la totalité ou une partie significative des coûts de la remise de ces véhicules à une installation de traitement. Cette directive a été transposée au Royaume-Uni dans la législation End-of-Life Vehicles (Producer Responsibility) Regulations 2005, et des réglementations similaires sont en place en Norvège et en Suisse. Les critères reflètent donc la législation en vigueur. Les constructeurs automobiles ont confirmé que ce texte est bien appliqué aux véhicules de la flotte d'ALD concernés.
- d) Concernant ce critère, Ayvens n'est responsable qu'au regard de la phase d'utilisation, et a mis en place avec les constructeurs automobiles des chartes, applicables à leurs réseaux de garages, garantissant qu'ils traitent la gestion des déchets de manière adéquate. La gestion des déchets, tant en phase d'utilisation que lors de l'entretien chez les concessionnaires, est régie par les normes propres aux constructeurs. Ce sont des exigences préalables à la vente de véhicules par le réseau de distribution. Ces normes exigent la conformité aux réglementations locales en matière de gestion des déchets, et leur application est régulièrement vérifiée par les distributeurs nationaux. Les garages indépendants ne sont pas soumis à ces chartes. Pour ces derniers, ALD s'efforce au mieux, lors de la phase de négociation de ses contrats, de sélectionner des garages premium appartenant à des réseaux nationaux ou internationaux, et dont les pratiques sociales et environnementales sont positives et publiques. Concernant les matériaux critiques, notamment ceux utilisés dans les batteries des véhicules, il n'existe actuellement aucun cadre réglementaire permettant de suivre et de garantir le recyclage des Matières premières critiques (CRM), et aucun des constructeurs interrogés n'a fourni d'informations quantifiées. La situation est amenée à évoluer avec la mise en place future du nouveau Règlement (UE) 2023/1542 du Parlement européen et du conseil du 12 juillet 2023 relatif aux batteries et aux déchets de batteries, dont les dispositions entreront en vigueur graduelle à compter de 2025.

5.8.2.2.3 Adaptation au changement climatique (critère général applicable à l'ensemble des activités)

Description indiquée à l'Appendice A du Règlement Délégué du 4 juin 2021

Les risques climatiques physiques qui sont importants pour l'activité ont été identifiés au moyen d'une évaluation rigoureuse des risques et de la vulnérabilité liés au climat, menée selon les étapes suivantes :

- un examen de l'activité visant à déterminer les risques climatiques physiques qui pourraient influencer sur le déroulement de l'activité économique pendant sa durée escomptée ;
- lorsqu'il est constaté que l'activité est exposée à un ou plusieurs des risques climatiques physiques, une évaluation des risques et de la vulnérabilité liés au climat visant à déterminer l'importance des risques climatiques physiques pour l'activité économique ;
- une évaluation des solutions d'adaptation permettant de réduire le ou les risques climatiques physiques recensés.

L'évaluation des risques et de la vulnérabilité liés au climat est proportionnée à l'ampleur de l'activité et à sa durée escomptée, de sorte que :

- s'agissant des activités dont la durée escomptée est inférieure à dix ans, l'évaluation est réalisée selon au minimum des projections climatiques à la plus petite échelle appropriée ;
- pour toutes les autres activités, l'évaluation est réalisée sur la base de projections climatiques de pointe et à la plus haute résolution disponible selon la palette existante des scénarios pour l'avenir cohérents par rapport à la durée estimée de l'activité, y compris, au minimum, des scénarios de projections climatiques sur dix à 30 ans pour les grands investissements.

Jugement opéré

Définition des risques physiques et des risques de transition

- Risques physiques : incidence financière du changement climatique, notamment de la hausse de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes, des changements progressifs du climat et des dégradations de l'environnement (pollution de l'air, de l'eau et des sols, stress hydrique, perte de biodiversité et déforestation). Le risque physique est qualifié de « sévère » lorsqu'il provient de phénomènes extrêmes, comme les sécheresses, les inondations et les tempêtes, ou de « chronique » lorsqu'il concerne des changements progressifs, comme la hausse des températures et du niveau de la mer, le stress hydrique, la perte de biodiversité, le changement d'affectation des terres, la destruction des habitats et la raréfaction des ressources. Ces phénomènes peuvent avoir une incidence directe, comme des dommages aux biens ou une baisse de la productivité, ou indirecte, comme la perturbation des chaînes logistiques.
- Risques de transition : pertes financières susceptibles d'affecter une organisation et résultant, directement ou indirectement, du processus d'adaptation à une économie plus économe en carbone et plus durable sur le plan environnemental. Ces pertes pourraient advenir, par exemple, en cas d'adoption trop soudaine de politiques climatiques et environnementales ou de nouvelles technologies, ou en cas d'évolution de la confiance et des préférences des marchés.

Pour le business model d'Ayvens, les risques de transition les plus matériels sont liés à la flotte automobile et à ses émissions. Leur mitigation est décrite en détail dans ce Document, sous l'angle du risque sur les valeurs résiduelles et de la transition énergétique de la flotte.

Dans ce chapitre, seule l'identification et la mitigation des risques physiques seront détaillés. Pour calculer le risque physique sur ses actifs, Ayvens a collaboré étroitement avec Société Générale, qui a choisi de privilégier le développement d'outils internes permettant d'identifier les risques climatiques physiques. Son Département R&D s'est concentré sur l'incidence des risques physiques sur ses portefeuilles, commençant par le portefeuille de prêts immobiliers aux particuliers en France, où l'emplacement exact de chaque actif financé est connu. En 2022, Société Générale a développé son propre outil d'évaluation des risques physiques. Le périmètre géographique de l'étude a été étendu à la France

et à l'Europe. Les risques sévères, en particulier les sécheresses, les inondations et les feux de forêt, ont fait l'objet d'une attention particulière : de nouveaux modèles d'anticipation de risques futurs de ces phénomènes ont été élaborés selon les scénarios RCP du GIEC (RCP 4.5 Scénario de référence, et RCP 8.5 Scénario le plus pessimiste) à différents horizons temporels. Ces tableaux de projection ont ensuite été croisés avec les localisations des actifs des contreparties du Groupe en France pour obtenir un aperçu des types et des niveaux de risque physique auxquels une entreprise est exposée.

Du fait de son activité de leasing automobile, les actifs du portefeuille d'Ayvens identifiés comme les plus sensibles à l'impact de phénomènes extrêmes sont :

- la flotte de véhicules en location – financés auprès de ses clients ;
- les locaux d'ALD et LeasePlan.

Méthodologie utilisée

1. Risques physiques sur les véhicules :

Définir les risques climatiques physiques pesant sur une flotte automobile revient à évaluer des aléas liés à des phénomènes météorologiques tels que des températures extrêmes, des tempêtes, des inondations et autres catastrophes naturelles qui peuvent endommager ou neutraliser des véhicules. Il peut s'agir :

- de localiser les zones géographiques où la flotte est utilisée, et de déterminer les risques potentiels associés à chaque zone ;
- d'examiner les installations d'infrastructure, d'entretien et de stockage de la flotte pour évaluer leur résilience face aux phénomènes météorologiques extrêmes ;
- d'analyser les données météorologiques historiques pour déterminer la fréquence et la sévérité des phénomènes météorologiques dans chaque zone ;
- d'évaluer la conception et la construction des véhicules pour déterminer leur capacité à supporter des conditions météo extrêmes ;
- d'établir des plans d'urgence pour garantir la capacité de la flotte à fonctionner pendant et après un phénomène météorologique ;
- de réviser et de mettre à jour régulièrement l'évaluation des risques pour qu'elle reste un outil pertinent et efficace d'identification et d'atténuation des risques climatiques physiques.

Pour se conformer aux critères DNSH et comme expliqué précédemment, Ayvens a décidé de s'attacher tout particulièrement à l'identification des risques physiques portant sur sa flotte de véhicules électriques (véhicules électriques à batterie et véhicules hybrides rechargeables), du fait que seules ces deux technologies sont à même de satisfaire aux critères de contribution substantielle. Un véhicule étant, par nature, un actif mobile, il n'est pas pertinent d'utiliser l'adresse du siège d'un client comme donnée de localisation. Ayvens a plutôt choisi d'analyser le risque au niveau du pays, pour deux raisons :

- d'une part, les véhicules sont essentiellement utilisés dans leur pays d'immatriculation ;
- et d'autre part, l'utilisation géographique des véhicules correspond généralement à la répartition régionale de l'activité économique du pays.

L'estimation du risque pesant sur notre flotte automobile a nécessité de déterminer le risque moyen par pays pour chaque type d'événement (stress dû à la chaleur et stress hydrique, inondations et hausse du niveau de la mer, et incendies). Les données proviennent de Moody's, choisi car il fournit un score de risque souverain basé sur l'exposition géographique à partir des outils suivants :

- des données socioéconomiques fines, croisées avec les données de risque climatique détaillées ;
- 1 score de risque climatique souverain pour chacun des 200 pays de leur base de données ;
- les scores de 6 dangers de risque climatique pour chacun des pays ;
- 42 indicateurs examinés pour chaque pays (part du PIB et PIB total, population et zones agricoles exposées à chaque danger).

2. Risques physiques pour les bâtiments d'ALD et LeasePlan

Pour ses propres bâtiments, Ayvens a analysé tous les locaux d'ALD et de LeasePlan, en particulier les centres de stockage de véhicules d'occasion où ALD et LeasePlan stockent les véhicules avant de les revendre sur le marché de l'occasion.

Contrairement à la méthodologie utilisée pour la flotte « mobile », le risque a été évalué en fonction de l'adresse exacte de chaque bâtiment. Les données proviennent de Munich RE, fournisseur de données sélectionné par Société Générale.

Résumé des postulats utilisés pour l'analyse des risques physiques pesant sur les actifs d'Ayvens :

- l'analyse a porté sur 15 pays européens représentant 97 % de la flotte totale de véhicules électriques en 2023 et 19% de la flotte totale d'Ayvens ;
- compte tenu de la courte période de détention de ces véhicules par Ayvens (entre 3 et 6 ans), il n'est ni obligatoire, ni pertinent d'analyser le risque dans différents scénarios climatiques. Nous avons donc choisi de nous concentrer sur le scénario SSP5-8.5 de Moody's, soit le plus pessimiste défini par les experts du GIEC (hausse des températures supérieure à 4° C en 2050) ;
- nos véhicules étant par nature mobiles, il a été décidé de réaliser l'analyse au niveau « pays » à partir de données spécifiques fournies par Moody's (part du PIB, PIB total et population exposés à chaque danger) ;
- a contrario*, pour les bâtiments d'Ayvens, le calcul du risque a été réalisé en prenant en compte l'adresse exacte de chaque lieu et se base sur les données de Munich RE, fournisseur de données de Société Générale.

Résultats

Compte tenu des données fournies par les fournisseurs de données concernant les risques physiques, Ayvens traite deux risques principaux :

- les risques physiques liés aux activités propres d'Ayvens, qui comprennent les bâtiments d'ALD et de LeasePlan, et les véhicules en leur possession (principalement des voitures d'occasion destinées à être revendues) ;
- risques physiques sur la chaîne de valeur, qui comprend les véhicules « sur la route » avec les clients et les partenaires de réparation, d'entretien et de pneus (garages).

1. Risques physiques portant sur les activités propres d'Ayvens

Grâce aux données fournies par la MunichRE pour chaque site ALD et LeasePlan dans les 15 pays étudiés, l'indice de risque est le suivant :

Description du Risque	Catégorie TCFD	Autriche	Belgique	Danemark	Finlande	France	Allemagne	Grèce	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Norvège	Portugal	Espagne	Suède	Royaume-Uni
Crue soudaine	Sévère	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2
		57	2	5	4	9	9	19	28	2	85	3	3	3	2	2
		3	3	2	2	3	2	8	4	3	2	2	6	7	2	2
		2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
		5	6	8	5	6	6	3	7	6	8	3	5	3	4	6
Grêle	Chronique	4	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	1	3
Précipitations		3	2	2	2	3	2	4	6	3	2	3	3	3	3	2
Sécheresse		3	3	2	2	3	2	8	4	3	2	2	6	7	2	2
Hausse des températures		5	3	2	1	4	3	7	6	3	3	1	6	7	1	2

■ Faible ■ Moyen ■ Fort ■ Extrême

Ces risques ont été pondérés par les surfaces de chaque site ALD et LeasePlan dans un pays donné.

2. Risques physiques portant sur la chaîne de valeur d'Ayvens

Grâce aux données fournies par Moody's pour les 15 pays concernés, l'indice de risque est le suivant :

Description du Risque	Catégorie TCFD	Autriche	Belgique	Danemark	Finlande	France	Allemagne	Grèce	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Norvège	Portugal	Espagne	Suède	Royaume-Uni
Crue	Sévère	39 %	23 %	10 %	15 %	27 %	27 %	25 %	35 %	7 %	71 %	8 %	11 %	13 %	13 %	20 %
Feux de forêt		0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	49 %	10 %	0 %	0 %	0 %	45 %	30 %	0 %	0 %
Ouragan		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Stress Hydrique	Chronique	0 %	24 %	0 %	0 %	7 %	0 %	88 %	60 %	18 %	19 %	0 %	97 %	78 %	0 %	0 %
Hausse du niveau de la mer		0 %	4 %	44 %	14 %	6 %	2 %	26 %	11 %	0 %	10 %	36 %	26 %	17 %	24 %	14 %
Hausse des températures		9 %	0 %	0 %	0 %	10 %	0 %	46 %	76 %	0 %	0 %	0 %	40 %	32 %	0 %	0 %

■ Faible ■ Moyen ■ Fort

Ces données représentent la part du Produit Intérieur Brut (PIB) considérée comme « à haut risque » pour les risques physiques, calculée pour chaque pays. Le résultat pondéré par le PIB a été choisi parce qu'il est le plus représentatif des profils de nos clients dans chaque pays.

Plans d'atténuation des risques physiques

Outre les plans d'atténuation spécifiques présentés ci-après, le principal plan d'atténuation d'Ayvens consiste à **éviter l'apparition d'événements extrêmes et à réduire l'impact direct et indirect des activités d'Ayvens sur le climat** en réduisant les émissions de CO₂. Cela s'applique à la fois aux émissions liées aux activités propres d'Ayvens et aux émissions provenant de la flotte louée aux clients.

- Les ambitions et les mesures prises en ce qui concerne les opérations internes sont décrites au Chapitre 5.5.2.
- Les ambitions et les mesures prises en ce qui concerne la flotte louée sont décrites au Chapitre 5.2.

Activités propres d'Ayvens	
Description du risque	Événements météorologiques violents causant des dommages aux opérations propres d'Ayvens (principalement des bureaux et des centres de remarketing de voitures d'occasion).
Type de risque	Sévères : crues soudaines, inondations, incendies de forêt, tornades et tempêtes. Chroniques : Grêle, sécheresse, hausse des températures, précipitations.
Impacts potentiels	Des événements sévères pourraient causer des dommages aux actifs propres d'Ayvens. Les bâtiments et les véhicules en sa possession (principalement des voitures d'occasion en attente de revente) pourraient être exposés à : <ul style="list-style-type: none"> • la destruction totale de la voiture, entraînant une obligation de remplacement du véhicule ou une non-vente de la voiture (manque à gagner) ; • dommages aux bâtiments (voire destruction totale en cas d'incendie, de tornade ou de tempête), entraînant des coûts de réparation élevés ou la nécessité de déménager ; • risque de pertes humaines ; • risque de perte de données dans les <i>datacenters</i>. Les effets de la hausse des températures sont moins évidents et se limitent aux batteries électriques des véhicules, ce qui entraîne une réduction de leur autonomie. Les précipitations et la grêle peuvent avoir un impact sur la carrosserie ou les pare-brise, ce qui oblige à les réparer ou à les remplacer (coûts d'entretien). Les effets globaux se traduiront par une augmentation des demandes d'indemnisation au titre de catastrophe et par une hausse des primes d'assurance. En outre, Ayvens pourrait se trouver dans l'incapacité de réassurer les risques dans certains pays, réduisant ainsi les marges sur l'activité d'assurance.
Probabilité (Hypothèse scénario SSP5-8.5 d'augmentation de la température supérieure à 4° en 2050)	Les risques extrêmes ne concernent que trois pays (Autriche, Grèce et Pays-Bas), principalement les inondations (pour l'Autriche et les Pays-Bas) et la sécheresse pour la Grèce. Les pays 'Europe du Sud (Espagne, Grèce, Italie et Portugal) et l'Autriche présentent également un risque élevé de hausse des températures . Tous les pays présentent un risque faible de tornades mais un risque moyen de tempêtes (Belgique, Danemark, France, Allemagne, Italie, Luxembourg, Pays-Bas et Royaume-Uni). L'Italie, la Grèce, le Portugal et l'Espagne sont les pays où les risques climatiques extrêmes (crues, incendies, pluies, sécheresse et hausses des températures) seront les plus élevés si le changement climatique atteint 4° en 2050.
Plan d'atténuation	Pour protéger ses activités et continuer à servir ses clients, Ayvens a mis en œuvre le plan d'atténuation suivant : <ul style="list-style-type: none"> • une compréhension globale des activités réalisées dans chaque site, avec une liste des activités, des applications informatiques requises et du personnel, le tout avec des objectifs de temps de récupération. Ces informations sont enregistrées dans des documents d'analyse d'impact sur l'activité (BIA) stockés dans un outil dédié de Société Générale. Il existe actuellement 74 BIA (+ 36 par rapport à 2022) pour l'ensemble du groupe Ayvens ; • sur la base de cette compréhension de l'organisation, chaque entité rédige une stratégie de reprise visant à réagir rapidement aux événements et à rétablir nos activités dans les meilleurs délais. L'efficacité de la réponse existante d'Ayvens aux perturbations de ses activités a été démontrée lors de la pandémie de COVID 19 et de la capacité d'ALD et LeasePlan à gérer et à développer ses activités tout en travaillant à domicile ; • pour la gestion de crise, Ayvens dispose d'une équipe de gestion de crise dédiée, comptant les principaux membres du personnel d'encadrement chargés de décider des mesures à prendre pour la reprise d'activité. Les BIA, la stratégie de redressement et l'équipe de gestion de crise sont examinées et validées chaque année. En 2024, Ayvens HQ aidera les principales entités ALD et LeasePlan à améliorer la qualité de cet ensemble de documents. En outre, pour les bâtiments et les parkings, Ayvens dispose de procédures pour protéger le personnel et les véhicules contre les dommages. Pour les voitures d'occasion et le parc de voitures en possession d'Ayvens : <ul style="list-style-type: none"> • Couverture contre les catastrophes naturelles ("ALD Nat Cat") pour les sites de stockage de véhicules : Ayvens souscrit une assurance contre les dommages causés aux biens qu'elle possède et exploite. ALD RE et LPINS, les propres sociétés de réassurance d'ALD et de LeasePlan qui fournissent des solutions d'assurance aux entités du groupe Ayvens, fournissent également une assurance pour les véhicules stockés sur les sites d'ALD et de LeasePlan dans 11 pays (9 en Europe et 2 en Amérique latine). Les risques couverts sont les suivants : tempêtes, grêle, orage, tornade, tremblement de terre, tremblement de mer, raz-de-marée, éruption volcanique et inondations avec une limite de couverture de 5 millions d'euros par événement. Les autres marchés peuvent souscrire des polices équivalentes auprès d'autres assureurs. À titre d'exemple, au cours de l'année 2023, les entités LeasePlan et ALD en Italie ont subi des dommages à la flotte en exploitation et à la flotte de stockage, en raison d'importants dommages causés par la grêle. En réponse, un comité mixte a été mis en place pour analyser les dommages et proposer des méthodes pour mitiger ces dommages et les pertes ultérieures à l'avenir.

Chaîne de valeur d'Ayvens

Description du risque	Événements extrêmes perturbant la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens et les services externalisés essentiels (véhicules « sur la route » avec les clients et les partenaires « Réparation, Maintenance & Pneumatiques » (garages).
Type de risque	Sévères : Inondations, incendies de forêt, ouragans et typhons. Chroniques : Hausse des températures, hausse du niveau de la mer, stress hydrique et précipitations.
Impacts potentiels	Les événements météorologiques violents pourraient avoir un impact négatif sur la chaîne de valeur à deux égards : <ul style="list-style-type: none"> • les principaux actifs d'Ayvens – ses véhicules – peuvent être endommagés par des phénomènes météorologiques violents (ex. grêle, inondation, feu de forêt et vents), ce qui entraînerait une hausse des demandes d'indemnisation pour catastrophes naturelles (NAT CAT) et réduirait les bénéfices liés à l'activité d'assurance. En outre, Ayvens pourrait se trouver dans l'incapacité de réassurer le risque dans certains pays ; • l'impact sur la production, le transport et la disponibilité des véhicules ou des composants clés, ainsi que l'augmentation potentielle du prix des véhicules ou des composants si la capacité de la chaîne d'approvisionnement diminue. Ayvens estime que l'impact potentiel actuel sur ses activités est faible, en raison de sa capacité à répercuter les coûts sur ses clients. En outre, les problèmes de chaîne d'approvisionnement entraînant des pénuries de véhicules ou de composants feraient augmenter les prix des voitures d'occasion, ce qui aurait un effet bénéfique sur la performance financière d'Ayvens.
Probabilité (Hypothèse scénario SSP5-8.5 d'augmentation de la température supérieure à 4° en 2050)	Cinq pays (Grèce, Italie, Pays-Bas, Portugal et Espagne) présentent des risques forts (>66%) d'avoir leur part de PIB considérée comme "à haut risque" sur les risques physiques. L'Italie, la Grèce et le Portugal présentent à eux-seuls trois risques élevés (Hausse des températures pour respectivement 76%, 46% et 40% ; Stress Hydrique pour 60%, 88% et 97% risque d'inondations en Italie pour 35% et incendies pour 49% en Grèce et 45% au Portugal). Le risque d'inondation est également élevé aux Pays-Bas (71%) et en Autriche (39%). L'Espagne présente le plus fort taux de stress hydrique (78%). La Norvège (36%) et le Danemark (44%) présentent, de part leur situation géographique, des risques élevés de hausse du niveau de la mer .
Plan d'atténuation	Concernant la flotte des clients , les dommages aux véhicules d'Ayvens peuvent impacter la rentabilité de l'assurance, en raison de l'augmentation des sinistres NAT CAT (Catastrophe Naturelle), ou augmenter les primes. Ayvens demandant à toutes ses entités de souscrire une assurance contre la grêle, la pluie et les incendies, l'impact potentiel des dommages causés aux véhicules d'Ayvens par des phénomènes météorologiques violents est transféré à ses assureurs. Les dommages subis par les véhicules d'Ayvens n'ont pas encore d'impact sur la catégorie de risque des actifs d'Ayvens, étant donné qu'Ayvens a assuré ses véhicules contre les dommages, qu'ils soient dus à des conditions météorologiques défavorables ou à d'autres causes. <p>3 principaux plans d'atténuation sont en place :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La mise en œuvre d'un programme de maintenance préventive géré par ALD ou LeasePlan pour réduire les défaillances dues aux conditions météorologiques extrêmes ; b) Répercuter les coûts d'assurance plus élevés sur les clients, car les événements extrêmes auraient un impact sur l'ensemble du marché et pas seulement sur les véhicules d'Ayvens ; c) Le transfert du risque aux assureurs via des polices couvrant les sinistres liés aux catastrophes naturelles, comme la couverture ALD RE « Nat Cat » ou LPINS « MOD - OD CAT ». LPINS couvre également un certain nombre de dispositifs locaux de rétention des risques (Local Risk Retention Schemes - LRRS) en France, en Italie, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Grèce, au Luxembourg et en Espagne (juste les risques exclus par le dispositif gouvernemental (Consortio)). Ces politiques ont été renouvelées pour ALD et LeasePlan : <ul style="list-style-type: none"> • Chez ALD, depuis 4 ans, dans 13 pays couvrant 101 000 véhicules. Les risques couverts et la limite de couverture sont les mêmes que pour le stockage de véhicules (applicable uniquement lorsque les véhicules de stockage sont couverts par les programmes de réassurance ALD Re). La Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg proposent des configurations similaires avec d'autres partenaires d'assurance. En Espagne, les événements Nat Cat sont couverts par un dispositif gouvernemental. • Chez LeasePlan, depuis 20 ans, dans 21 pays couvrant 644 000 véhicules. Les risques couverts concernent la flotte en exploitation et les flottes entreposées, avant et après la location, selon les besoins du pays. En Espagne, LPINS couvre également les risques qui sont exclus par le dispositif gouvernemental (Consortio). <p>Concernant la chaîne de valeur, ce risque est un risque opérationnel pour Ayvens. Les accords de niveau de service avec les fournisseurs atténuent les effets des perturbations. Pour contrer les retards de livraison, Ayvens peut 1/ prolonger les contrats de leasing ou 2/ fournir des véhicules de remplacement. En outre, les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement, comme celles subies par ALD à cause de la guerre en Ukraine et du COVID, peuvent entraîner des répercussions positives sur les ventes de véhicules d'occasion (augmentation du prix des véhicules d'occasion), améliorant ainsi le résultat net d'Ayvens.</p>

5.8.2.3 Conformité aux exigences concernant les garanties minimales (critères généraux)

Description indiquée à l'article 18 du règlement (UE) 2020/852

La législation exige que des garanties minimales soient respectées pour qu'une activité puisse être qualifiée d'« alignée » :

- a) 1) les garanties minimales visées à l'article 3, point c), sont des procédures qu'une entreprise exerçant une activité économique met en œuvre pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme ;
- b) 2) lors de la mise en œuvre des procédures visées au paragraphe 1 du présent article, les entreprises respectent le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » fixé à l'article 2, point 17), du règlement (UE) 2019/2088.

Jugement opéré et méthodologie utilisées

Droits de l'homme et droit du travail

Ayvens a mis en place les politiques et les procédures suivantes aux fins de protéger les droits de l'homme et le droit du travail, tant dans ses propres activités qu'au sein de sa chaîne logistique :

- en tant que filiale de Société Générale, Ayvens adhère au Pacte mondial des Nations unies et ses 10 principes relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la défense de l'environnement et à la lutte contre la corruption ;
- la (Note prépa : le lexique ne veut pas d'article devant SG) Société Générale adhère également aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de l'Organisation internationale du travail (voir Chapitre 5.1) ;
- le Code de conduite de la Société est fondé sur la Charte internationale des droits de l'homme. Ce Code vise, entre autres, à garantir l'égalité de traitement en matière d'emploi, un environnement de travail non discriminant et des procédures appropriées de traitement des réclamations et des plaintes des employés. Il insiste sur l'engagement de la Société à agir avec intégrité, loyauté et dans la confiance, et à respecter la législation et les droits humains ;
- la déclaration sur l'esclavage moderne de Société Générale (https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/CSR/Modern_Slavery_Act.pdf) vise à prévenir l'esclavage moderne et le trafic d'êtres humains dans tous les aspects de ses activités, y compris sa chaîne d'approvisionnement ;
- concernant la chaîne logistique, ALD applique une politique d'achats responsables (voir Chapitre 5.4), ainsi que les principes définis dans le plan de vigilance de Société Générale (<https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2022-03/Plan-de-Vigilance-2022.pdf>). Cette politique est en cours de modification pour Ayvens.

Comme précisé au Chapitre 4.5.2, Ayvens n'a fait l'objet d'aucune condamnation définitive par un tribunal pour violation du droit du travail ou des droits humains. Ayvens n'a refusé aucune entrée en relation, ni reçu de déclaration de non-conformité de la part d'un Point de contact national de l'OCDE. Ayvens n'a refusé aucune réponse aux interrogations du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme.

Lutte contre le trafic d'influence et la corruption

ALD a mis en place les politiques et les procédures suivantes aux fins de lutter contre le trafic d'influence et la corruption qui sont progressivement étendues à LeasePlan :

- une politique relative aux conflits d'intérêts et à la lutte contre le trafic d'influence et la corruption qui s'applique à tous les employés et à tous les tiers agissant au nom ou pour le compte de la Société. Cette politique impose une approche de tolérance zéro à l'encontre du trafic d'influence et de la corruption, et garantit que toute suspicion de tels actes est signalée, documentée et suivie de manière appropriée. Elle prévoit également certaines exigences visant à s'assurer que tout conflit d'intérêts potentiel est identifié, évalué, atténué et évité de manière adéquate ;
- au niveau de la chaîne d'approvisionnement, ALD applique une politique d'achats responsables (voir Chapitre 5.4.3), ainsi que les principes définis dans le plan de vigilance de Société Générale ; par exemple, dans le cadre de ses processus de connaissance des fournisseurs (KYS), ALD exerce à l'égard de ses principaux fournisseurs les diligences applicables aux contreparties et compare régulièrement la liste de ses fournisseurs avec les listes d'entités faisant l'objet de sanctions ;
- ALD a développé un mécanisme d'alerte qui permet à tous les employés de signaler toute atteinte potentielle. Par son caractère confidentiel et anonyme, cette procédure de lancement d'alerte garantit la protection des employés qui signaleraient leurs inquiétudes.

Comme indiqué au Chapitre 4.5.2, Ayvens et son équipe dirigeante, y compris les équipes dirigeantes de ses filiales, n'a fait l'objet d'aucune condamnation définitive par un tribunal pour violation de la législation anticorruption.

Fiscalité et concurrence loyale

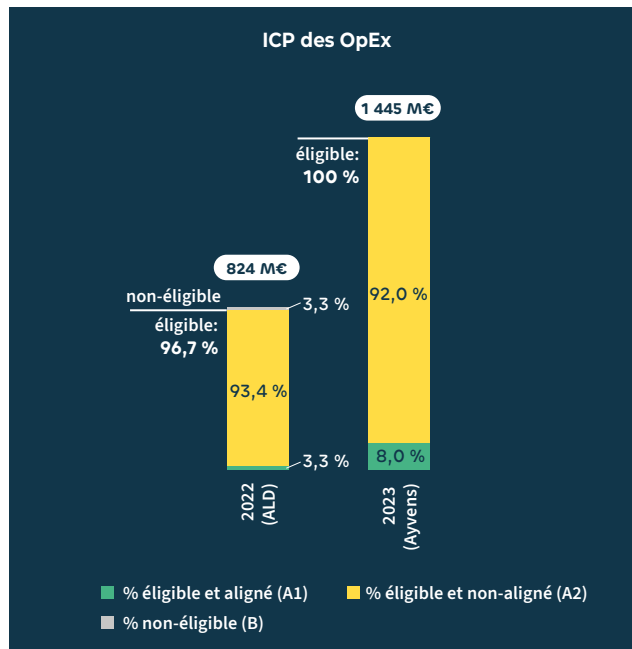
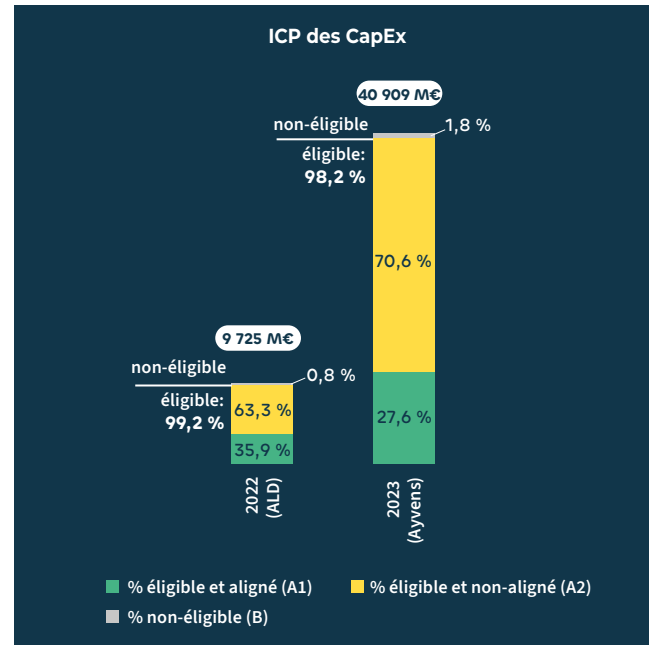
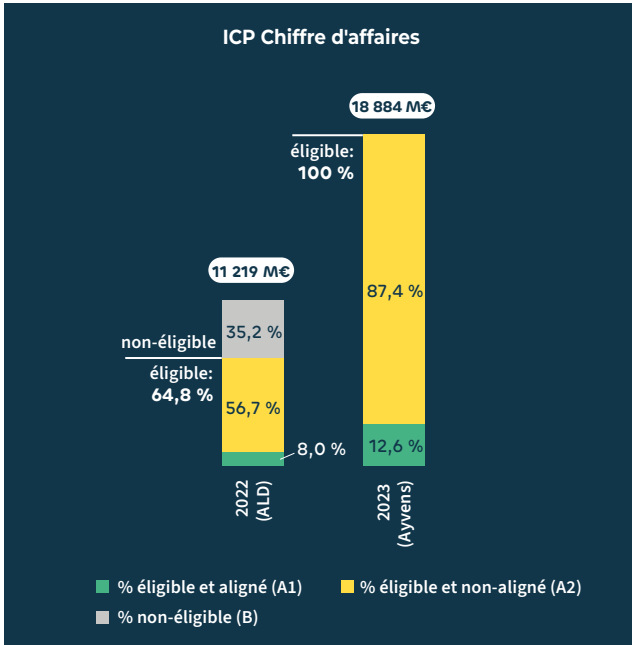
Les risques fiscaux sont traités au Chapitre 4 de ce document. Ayvens est soumis au Code de conduite fiscale de Société Générale https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/code_de_conduite_fiscale_groupe_societe_generale_fr.pdf.

En outre, Ayvens mène ses activités conformément à toutes les législations applicables relativement au droit de la concurrence, tenant compte des effets potentiellement anticoncurrentiels que pourraient avoir ses opérations dans chaque juridiction. Ayvens s'est abstenu de signer ou d'exécuter des accords anticoncurrentiels entre concurrents, notamment des accords de fixation des prix, de manipuler des procédures d'appel d'offres (soumission concertée), d'établir des restrictions ou des quotas de production, et de partager ou de diviser les marchés en se répartissant les clients, les fournisseurs, les territoires ou les segments commerciaux.

La Société et ses filiales n'ont fait l'objet d'aucune condamnation définitive pour violation de la législation fiscale ou de la législation sur la concurrence.

5.8.3 Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2023

5.8.3.1 Résumé des indicateurs clés de performance pour l'année 2023 (ICP)



Evolution de l'ICP Chiffre d'affaires

La totalité du chiffre d'affaires d'Ayvens devient désormais éligible à la taxonomie européenne contre 64,8% sur l'exercice 2022 d'ALD. En effet, les revenus générés par l'activité de revente de véhicules d'occasions, classée comme non-éligible l'an dernier (35,2% du chiffre d'affaires 2022), rentrent désormais dans le périmètre éligible au titre de l'activité 5.4 « vente de biens d'occasions » du nouvel objectif Economie Circulaire (34% des revenus sur 2023). Toutefois l'analyse d'alignement de ce nouvel objectif n'étant requise qu'à partir de l'année 2025 sur l'exercice 2024, le chiffre d'affaires associé est reporté par défaut comme éligible et non aligné.

De ce fait, le chiffre d'affaires aligné ne correspond qu'à celui des activités locatives d'Ayvens, éligibles au titre de l'activité 6.5 "Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers". Cette part atteint 13% sur l'exercice 2023 contre 8% sur le périmètre ALD l'an dernier, illustrant ainsi l'accélération de l'électrification de la flotte Ayvens en 2023 décrit au chapitre 5.2.1.2.

Evolution de l'ICP CapEx

La part des CapEx Ayvens éligibles à la taxonomie européenne demeure stable par rapport à l'an dernier (98,2% vs. 99,2 % sur 2022), principalement portée par l'activité 6.5, à savoir les coûts d'acquisition des voitures.

Toutefois, du fait de l'acquisition de LeasePlan, l'ICP CapEx de l'exercice 2023 couvre non seulement les entrées des actifs sur l'exercice 2023 (principalement les coûts d'acquisition des voitures achetées dans l'année), mais également, et pour cette année uniquement, les actifs immobilisés au bilan de LeasePlan au 22 mai 2023, considérés comme une acquisition d'ALD en 2023 (principalement la juste valeur des voitures au bilan de LeasePlan au moment du rachat).

L'ICP CapEx 2023 capture ainsi un effet flux et un effet stock, non comparable à celui de l'exercice 2022, justifiant :

- Une croissance significative du dénominateur de 9,7 milliards d'euros en 2022 sur le périmètre ALD (effet flux uniquement) à 40,9 milliards d'euros en 2023
- Une baisse du ratio d'alignement de 36% sur l'exercice 2022 à 27,6% sur l'exercice 2023, le degré d'électrification de la flotte existante de LeasePlan en mai 2022 étant plus faible que celui de la flotte acquise en 2023.

Evolution de l'ICP OpEx

A l'instar du reporting 2022, le caractère restrictif de la définition des dépenses d'exploitation (OpEx) donnée par la Commission Européenne continue de questionner la lisibilité et l'utilité de cet indicateur ⁽¹⁾.

En application de l'acte délégué, l'ensemble des OpEx d'Ayvens deviennent éligibles à la taxonomie européenne suite à l'intégration des coûts de maintenance de l'activité de revente de véhicule d'occasion. Tout comme l'an dernier, les OpEx sont principalement générés par les coûts de maintenance et pneumatiques des véhicules de location (activité 6.5).

8% des OpEx sont alignés à la taxonomie (vs. 3% sur l'exercice 2022), s'expliquant par l'augmentation du nombre de véhicules de location alignés à la taxonomie (électriques) dans le parc d'Ayvens et ainsi de la part des coûts de maintenance des véhicules alignés dans les coûts de maintenance de la flotte Ayvens.

(1) La définition d'OpEx publiée dans le règlement délégué EU 2021/2178 de la Taxonomie est très spécifique et restrictive: comprenant seulement les coûts directs non-inscrits à l'actif qui concernent la recherche-développement (non applicable à Ayvens), la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, la maintenance. Cette définition ne correspond donc pas à la définition d'Opex utilisée par ALD en 2022 et par Ayvens en 2023 dans ses états financiers publiés dans le chapitre 6). Les coûts couverts dans le numérateur de l'ICP OpEx d'OpEx de la Taxonomie Européenne sont classés dans les comptes consolidés du Groupe comme « Charges opérationnelles », mais également pour une grande partie comme « Coûts des ventes-services » et comme « Coûts de revient des véhicules vendus »

5.8.3.2 ICP du chiffre d'affaires (CA) pour l'année 2023

5.8.3.2.1 Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – informations pour l'année 2023

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1	Exercice 2023	2023		Critères de contribution substantielle						
2	Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année 2023	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)
3		(en millions d'euros)	(en %)		O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL
4	A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
5	A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
6	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	2 377,4	12,6 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
7	Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		2 377,4	12,6 %	12,6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Dont habilitantes		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Dont transitoires		100 %	100 %						
8	A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
9					EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL
10	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	10 047,5	53,2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
11	Vente de biens d'occasion (*)	CE 5.4	6 458,8	34,2 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
12	Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		16 506,3	87,4 %	53,2 %	0 %	0 %	0 %	34,2 %	0 %
13	A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		18 883,7	100 %	65,8 %	0 %	0 %	0 %	34,2 %	0 %
14	B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
15	B. Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		0	0 %						
	TOTAL (A+B)		18 883,7	100 %						

(1) Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, les deux critères DNSH Eau et Biodiversité ne s'appliquent pas à l'activité 6.5. En conséquence, ils sont reportés comme « NA » dans le tableau ci-dessus

	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
1	Critères d'absence de préjudice importants (critères DNSH)										
2	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2), année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
3	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	(en %)	H	T	
4											
5											
6	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	8,0 %	NA	T	
7	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	8,0 %			
	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON		H		
	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	8,0 %		T	
8											
9											
10								56,7 %			
11								0,0 %			
12								56,7 %			
13								64,8 %			
14											
15											

	Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	12,6 %	65,8 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 % ⁽¹⁾	34,2 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

(1): l'analyse de l'alignement au nouvel objectif Economie Circulaire n'a pas été réalisée car non requise sur l'exercice 2023

ICP complémentaire : ICP du chiffre d'affaires après ajustements des obligations durables.

ALD a émis deux obligations durables en 2018 (échue) et en 2022, pour un montant de 500 millions d'euros à chaque émission. LeasePlan a quant à lui, un portefeuille actif d'émissions obligataires vertes de 3 milliards d'euros à fin 2023. Toutefois, la méthodologie de calcul de cet ICP ajusté, telle que décrite dans le règlement délégué EU 2021/2178 et dans la FAQ publiée en décembre 2022, est insuffisamment précise et n'a pas permis à Ayvens de calculer ce ratio

5.8.3.2.2 Méthodologie appliquée par Ayvens

Comme exigé par la réglementation, Ayvens a déclaré 4 ICP dans le modèle relatif au chiffre d'affaires :

- a) ICP du chiffre d'affaires des activités éligibles et alignées (A.1), relatif à l'activité 6.5 de l'objectif Atténuation du changement climatique ;
- b) ICP du chiffre d'affaires des activités éligibles mais non alignées (A.2), relatif à l'activité 6.5 de l'objectif Atténuation du changement climatique et à l'activité 5.4 du nouvel objectif Economie Circulaire ;
- c) ICP du chiffre d'affaires des activités éligibles (A) ;
- d) ICP du chiffre d'affaires des activités non éligibles (B).

Dénominateur de l'ICP chiffre d'affaires

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission, le chiffre d'affaires porté au dénominateur (A+B) est le chiffre d'affaires net du groupe Ayvens tel que déclaré dans les états financiers : « Total des Revenus » de la note 8d (18 883,7 millions d'euros) du chapitre 6.

Note états financiers 2023/Dénominateur	Total des revenus Ayvens ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Activité économique/objectifs
Note 8d : revenus des activités de location de véhicules	12 424,9	6.5 CCM
Note 8d : produit de la vente de véhicules	6 458,8	5.4 EC
NOTE_8D : TOTAL DES REVENUS = TOTAL DÉNOMINATEUR	18 883,7	

Numérateur utilisé de l'ICP chiffre d'affaires des activités éligibles et alignées (A.1)

Ayvens a inclus la somme des loyers perçus en 2023 issus de la location des véhicules définis comme alignés sur la taxonomie (activité 6.5) selon la méthodologie décrite à la section 5.8.2 de ce document, en garantissant la qualité de donnée avec une réconciliation comptable.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de location de véhicules définis comme non-alignés à la taxonomie est exclu du numérateur A.1 et reporté dans la catégorie A.2

Suite à la publication par la Commission Européenne en juin 2023 des quatre nouveaux objectifs environnementaux, le chiffre d'affaires issu de l'activité de revente de véhicules d'occasion d'Ayvens, classée en 2022 comme non-éligible, rentre désormais dans la catégorie A (éligible, activité 5.4 de l'objectifs économie circulaire). **Toutefois, l'analyse de l'alignement des activités de ces nouveaux objectifs n'étant requise qu'à partir de l'année 2025 (sur l'exercice 2024)**, le chiffre d'affaires associé est reporté par défaut dans la catégorie A.2 pour l'année 2023 et sera analysé dans l'URD 2024.

(1) Comme reporté dans les états financiers, les revenus couvrent sur le périmètre ex-ALD la totalité de l'année 2023 et sur le périmètre ex-LeasePlan la période du 22 mai 2023, date d'acquisition de LeasePlan, au 31 décembre 2023.

5.8.3.3 ICP des CapEx pour l'année 2023

5.8.3.3.1 Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1	Exercice 2023			Critères de contribution substantielle						
2	Activités économiques	Code	CapEx	Part des CapEx, année 2023	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)
3		(en millions d'euros)		(en %)	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL
4	A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
5	A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
6	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	11 277,4	27,6%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
7	CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		11 277,4	27,6%	27,6%	0%	0%	0%	0%	0%
	Dont habilitantes		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Dont transitoires		100%	100%						
8	A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
9					EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL
10	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	28 697,0	70,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
11	Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	198,8	0,5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
12	CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		28 895,7	70,6%	70,6%	0%	0%	0%	0%	0%
13	A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		40 173,2	98,2%	98,2%	0%	0%	0%	0%	0%
14	B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
15	B. CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		735,9	1,8%						
	TOTAL (A+B)		40 909,1	100%						

(1) Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, les deux critères DNSH Eau et Biodiversité ne s'appliquent pas à l'activité 6.5. En conséquence, ils sont remportés comme « NA » dans le tableau ci-dessus.

	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
1	Critères d'absence de préjudice importants (critères DNSH) (1)										
2	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)	Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2), année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
3	O/N	O/N	O/N	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	(en %)	H	T	
4											
5											
6	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	35,9%	NA	T	
7	NA NON NA	OUI NON OUI	NA NON NA	OUI NON OUI	OUI NON OUI	NA NON NA	OUI NON OUI	35,9%	H	T	
8											
9											
10								63,0%			
11								0,3%			
12								63,3%			
13								99,2%			
14											
15											

	Part des CapEx/Total des CapEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	27,6%	98,2%
CCA	0%	0%
WTR	0%	0%
CE	0%	0%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

ICP complémentaire : ICP des CapEx après ajustements des obligations durables.

Conformément au Règlement délégué de la Commission européenne (UE) 2021/2178, les entreprises non financières qui ont émis des obligations durables de produits d'utilisation qui financent en partie ou en totalité leurs dépenses d'investissement (CapEx) au cours de la période de déclaration, doivent également divulguer des indicateurs clés de performance (KPI) d'ajustement de CapEx afin que les entreprises financières évitent de comptabiliser deux fois ce CapEx dans leurs autres expositions aux entreprises non financières. Dans le CapEx ajusté, une partie des CapEx alignés sur la taxonomie encourus au cours de la période de déclaration, qui sont payés avec les produits de l'émission d'obligations durables de produits d'utilisation, doit être déduite du numérateur des indicateurs KPI d'ajustement de CapEx et/ou d'OpEx.

ALD a émis deux obligations vertes et à impact positif, respectivement en 2018 et en 2022. L'émission de 2018 a été intégralement remboursée en 2021, et n'a donc pas contribué à financer de nouveaux véhicules "alignés" en 2022. L'obligation verte et à impact positif de 2022 se focalise exclusivement sur les véhicules électriques à batterie et a financé une partie des véhicules alignés sur la taxonomie acquis en 2023, et inclus dans la CapEx aligné, pour un montant de 65 millions d'euros. Pour ce qui concerne les émissions de LeasePlan à hauteur de 3 milliards d'euros, elles ont été émises avant 2023 et portent sur des véhicules 100% alignés. Ce montant de 3 milliards d'euros a donc été déduit du numérateur. En conséquence :

Principal ICP des CapEx 2023 = 27,6 %

KPI d'ajustement des CapEx 2023 après déduction des CapEx alignés financés par les obligations durables = 20,1 %

5.8.3.3.2 Méthodologie appliquée par Ayvens

Comme exigé par la réglementation, Ayvens a déclaré 4 ICP dans le modèle relatif aux CapEx :

- a) ICP des CapEx consacrés aux activités éligibles et alignées (A.1), relatifs à l'activité 6.5 de l'objectif Atténuation du changement climatique ;
- b) ICP des CapEx consacrés aux activités éligibles mais non alignées (A.2), relatifs aux activités 6.5 et 7.7 de l'objectif Atténuation du changement climatique ;
- c) ICP des CapEx consacrés aux activités éligibles (A) ;
- d) ICP des CapEx consacrés aux activités non éligibles (B).

Dénominateur de l'ICP CapEx

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission ⁽¹⁾, le dénominateur du de l'ICP CapEx 2023 (A+B) s'élève à **40 909,1 millions d'euros** et calculé comme suit

- la somme des entrées d'actifs sur l'exercice 2023 (depuis le 1er janvier 2023 sur le périmètre ex-ALD et depuis mai 2023 sur le périmètre ex-LeasePlan). Les entrées d'actifs concernés sont capturées dans les lignes « acquisitions » de la note 13 « flotte de location », note 14 « autres immobilisations corporelles », note 17 « autres immobilisations incorporelles », note 15 « droit d'utilisation » du chapitre 6
- les actifs immobilisés par LeasePlan au moment de l'acquisition par ALD, comptabilisés à leur juste valeur en accord avec la norme IFRS 3, rentrent pour cette année seulement dans le dénominateur conformément à la notion de regroupement d'entreprises. Les actifs concernés sont capturés dans la ligne « changement de périmètre » de la note 13 « flotte de location », note 14 « autres immobilisations corporelles », note 17 « autres immobilisations incorporelles », note 15 « droit d'utilisation » du chapitre 6. La réconciliation avec certaines notes publiées n'atteint toutefois pas 100%, la ligne « changement de périmètre » ne couvrant pas seulement l'acquisition de LeasePlan.

Le goodwill (note 16) acquis dans le cadre d'une combinaison d'entreprises est en dehors du champ d'application d'IFRS 38 donc exclu du dénominateur CapEx. Les investissements dans les associés, ne sont pas compris la définition du CapEx.

(1) Le dénominateur comprend les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises. Pour les entreprises non financières qui appliquent les normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par le règlement (CE) n° 1126/2008, les CapEx incluent les coûts comptabilisés selon : a) IAS 16 Immobilisations corporelles, paragraphe 73, point e), i) et iii) ; b) IAS 38 Immobilisations incorporelles, paragraphe 118, point e), point i) ; c) IAS 40 Immeubles de placement, paragraphe 76, points a) et b) (pour le modèle de la juste valeur) ; d) IAS 40 Immeubles de placement, paragraphe 79, point d), i) et ii) (pour le modèle du coût) ; e) IAS 41 Agriculture, paragraphe 50, points b) et e) ; f) IFRS 16 Contrats de location, paragraphe 53, point h)

Note états financiers 2023/Capex	Entrée d'actifs corporels et incorporels sur l'année 2023 ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Actifs de LeasePlan au moment de l'acquisition par ALD, comptabilisés à leur juste valeur (en millions d'euros)	Activité économique taxo
Note 13 : Flotte de location	18 426,0	21 412,3	6.5 CCM
Note 14 : Autres immobilisations corporelles (Terrains, Immeubles)	3,6	5,2	7,7 CCM
Note 14 : Autres immobilisations corporelles (Equipements)			6.5 CCM (voitures de services)
	73,3	89,1	
Note 17 : Autres immobilisations incorporelles	479,3	207,3	NA
Note 15 : Droits d'utilisation et dettes de location (véhicules)	18,7	4,3	6.5 CCM
Note 17 : Droits d'utilisation et dettes de location (baux commerciaux)	42,6	147,4	7.7 CM
TOTAL DÉNOMINATEUR CAPEX	19 043,5	21 865,6	

Numérateur utilisé pour l'ICP CapEx des activités éligibles et alignées (A.1)

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la commission ⁽²⁾, le numérateur est égal à la partie des dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une quelconque des conditions suivantes :

- a) CapEx liés à des actifs associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie (activité 6.5 en ce qui concerne Ayvens)
- b) CapEx faisant partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées sur la taxonomie (« plan CapEx ») : le plan CapEx explique comment la Société compte améliorer ses activités économiques éligibles à la taxonomie pour les rendre alignées sur celle-ci ;
- c) CapEx liés à l'achat de la production d'activités économiques alignées sur la taxonomie ⁽³⁾ (activité 7.7 en ce qui concerne Ayvens).

Ayvens n'a inclus au numérateur que les CapEx de la flotte de location (activité 6.5, note 13 « flotte de location »), alignée sur la taxonomie, c'est-à-dire les entrées dans la flotte de location Ayvens et la flotte de location immobilisée par LeasePlan à la date d'acquisition définie comme alignées selon la méthodologie décrite à la section 5.8.2. ⁽⁴⁾

Les CapEx de la flotte de location non-alignée sur la taxonomie sont exclus de cet ICP et reportées dans la catégorie A2.

Les autres CapEx portent essentiellement sur l'immobilier (Terrains, Immeubles, Droit d'utilisation liés aux baux commerciaux), l'équipement et les actifs intangibles et droits d'utilisation liés aux véhicules.

- Au regard de leur faible matérialité, les CapEx liés à l'immobilier et les droits d'utilisation liés aux baux commerciaux, éligibles au titre de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments », n'ont pas fait l'objet d'une analyse d'alignement dans le cadre des « dépenses d'investissement liées à l'achat de la production d'activités économiques alignées ». Ces dépenses d'investissements sont, de fait, considérées comme « éligibles au titre de l'activité 7.7 mais non alignées », et déclarées dans la catégorie A2.
- Toutes les autres entrées sont considérées comme « non éligibles » et déclarées dans la catégorie B, à l'exception des entrées de véhicules de services et des droits d'utilisation liés aux véhicules. Au regard de leur faible matérialité, leur alignement n'a pas été étudié et sont considérées comme « éligibles au titre de l'activité 6.5 mais non-alignées » et reportées dans la catégorie A2.

Enfin, les CapEx faisant partie d'un plan d'expansion des activités alignées sur la taxonomie (plan CapEx) ne s'appliquent pas à Ayvens.

(1) Comme reporté dans les états financiers, les entrées des actifs 2023 couvrent sur le périmètre ex-ALD la totalité de l'année 2023 et sur le périmètre ex-LeasePlan la période débutant de la date d'acquisition de LeasePlan par ALD jusqu'au 31 décembre 2023

(2) Le numérateur est égal à la partie des dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une quelconque des conditions suivantes : a) elles sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie ; b) elles font partie d'un plan, visant l'expansion d'activités économiques alignées sur la taxonomie, ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci (« plan CapEx »), qui remplit les conditions précisées au deuxième alinéa du présent point 1.1.2.2 ; c) elles sont liées à l'achat de la production d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre, notamment à des activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3), de l'article 11, paragraphe 3), de l'article 12, paragraphe 2), de l'article 13, paragraphe 2), de l'article 14, paragraphe 2), et de l'article 15, paragraphe 2), du règlement (UE) 2020/852, à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois.

(3) À titre d'exemple, si la Société achète des panneaux solaires pour ses bureaux, ces dépenses d'investissement seront considérées comme alignées au titre de l'activité 7 « construction et activité immobilière ».

(4) Si le dénominateur inclut les ajustements PPA, permettant de refléter la juste valeur de la flotte LeasePlan acquise au moment du rachat par ALD (+430 millions d'euros sur l'operating lease), Ayvens n'a pas inclus cet ajustement dans le numérateur calculé car non matériel (c. 1% du dénominateur) et engendrant une complexité de la collecte des données.

5.8.3.4 ICP des OpEx pour l'année 2023

5.8.3.4.1 Part des OpEx concernant des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
1	Exercice 2023	2023		Critères de contribution substantielle						
2	Activités économiques	Code	OpEx année 2023	Part des OpEx, (en %)	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)
3		(en millions d'euros)	(en %)		O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL	O;N; N/EL
4	A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
5	A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
6	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	115,2	8,0 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
7	OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		115,2	8,0 %	8,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Dont habilitantes		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Dont transitoires		100 %	100 %						
8	A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
9					EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL
10	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	1 284,8	88,9 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
11	Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	12,7	0,9 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
12	Vente de biens d'occasion (*)	CE 5.4	32,5	2,3 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
13	OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		1 330,0	92,0 %	89,9 %	0 %	0 %	0 %	2,3 %	0 %
14	A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		1 445,2	100 %	97,8 %	0 %	0 %	0 %	2,3 %	0 %
15	B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
16	B. OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		0	0 %						
	TOTAL (A+B)		1 445,2	100 %						

(1) Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, les deux critères DNSH Eau et Biodiversité ne s'appliquent pas à l'activité 6.5. En conséquence, ils sont reportés comme « NA » dans le tableau ci-dessus.

	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
1	Critères d'absence de préjudice importants (critères DNSH) ⁽¹⁾										
2	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)	Garanties minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2), année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
3	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>O/N</i>	<i>(en %)</i>	<i>H</i>	<i>T</i>	
4											
5											
6	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	3,3 %	NA	T	
7	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	3,3 %	<i>H</i>	<i>T</i>	
	<i>NON</i>	<i>NON</i>	<i>NON</i>	<i>NON</i>	<i>NON</i>	<i>NON</i>	<i>NON</i>				
	NA	OUI	NA	OUI	OUI	NA	OUI	3,3%			
8											
9											
10								92,1 %			
11								1,3 %			
12								0 %			
13								93,4 %			
14								96,7 %			
15											
16											

5

	Part des OpEx/Total des OpEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	8,0 %	97,8 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 % (*)	2,3 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

Note (*): l'analyse de l'alignement au nouvel objectif Economie Circulaire n'a pas été réalisée car non requise sur l'exercice 2023

ICP complémentaire : ICP des OpEx après ajustements des obligations durables.

Conformément au Règlement délégué de la Commission européenne (UE) 2021/2178, Ayvens a choisi de ne pas calculer cet indicateur KPI ajusté, le considérant comme non pertinent.

5.8.3.4.2 Méthodologie appliquée par Ayvens

Comme exigé par la réglementation, Ayvens a déclaré 4 ICP dans le modèle relatif aux dépenses d'investissement :

- a) ICP des OpEx consacrés aux activités éligibles et alignées (A.1), relatif à l'activité 6.5 l'objectif Atténuation du changement climatique ;
- b) ICP des OpEx consacrés aux activités éligibles mais non alignées (A.2), relatif aux activités 6.5 ; 7.7 de l'objectif Atténuation du changement climatique et l'activité 5.4 du nouvel objectif Economie Circulaire ;
- c) ICP des OpEx consacrés aux activités éligibles (A) ;
- d) ICP des OpEx consacrés aux activités non éligibles (B).

Dénominateur de l'ICP OpEx

En application de la définition restrictive donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission ⁽¹⁾, Ayvens a inclus les OpEx suivants au dénominateur (A+B) :

(1) Le dénominateur comprend les coûts directs non-inscrits à l'actif qui concernent la recherche-développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise ou par le tiers auprès de qui ces activités sont externalisées, qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner.

Catégories Opex	Montant (en millions d'euros)	Activité économique taxonomie
Les coûts de maintenance/réparation et coûts de pneumatiques générés par l'activité de location	1 399,9	6.5 CCM
Locations à court terme et mesures de rénovation des bâtiments	12,7	7.7 CCM
Les dépenses de remise en état des véhicules, relatives à l'activité de revente de véhicules d'occasion	32,5	5.4 EC
TOTAL DÉNOMINATEUR OPEX	1445,2	

Les dépenses de R&D non inscrites à l'actif ne s'appliquent pas à Ayvens.

Compte tenu du caractère très restrictif et spécifique de la définition d'OpEx donnée par la Commission Européenne, **le dénominateur de l'ICP n'est réconciliable avec aucun des agrégats financiers actuellement publiés dans l'URD** puisque la définition d'Opex diffère de celle utilisée par Ayvens dans ses états financiers. Ainsi, à l'instar du reporting de 2022, les coûts inclus dans le dénominateur du KPI OpEx sont classés principalement comme coûts de revenus de services dans les états financiers d'Ayvens.

Numérateur utilisé pour l'ICP OpEx des activités éligibles et alignées (A.1)

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission ⁽¹⁾, fondée sur la même logique que le numérateur des ICP des dépenses d'investissement, **Ayvens n'a inclus au numérateur que les dépenses de maintenance et réparation des véhicules loués (activité 6.5) considérés comme alignés sur la base de la méthodologie précisée à la section 5.8.2**, en garantissant une réconciliation comptable. Les dépenses de maintenance et réparation réalisées sur les véhicules de location définis comme non alignés sont exclues de cet ICP, considérées comme « éligibles au titre de l'activité 6.5 mais non-alignées » et reportées dans la catégorie A2.

Concernant les dépenses de pneumatiques, la politique du groupe en matière de gestion des pneus s'attache essentiellement aux « qualités des pneus » et non à l'étiquetage des pneus » défini par la Taxonomie européenne. Les dépenses de pneumatiques sont donc considérées comme « éligibles au titre de l'activité 6.5 mais non-alignées » et déclarées dans la catégorie A2.

Les dépenses d'exploitation liées à l'immobilier (location à court terme et mesures de rénovation des bâtiments) sont non matérielles, leur alignement potentiel n'a pas été étudié. Elles sont considérées comme « éligibles au titre de l'activité 7.7 mais non-alignées » et déclarées dans la catégorie A2.

Suite à la publication par la Commission Européenne en juin 2023 des quatre nouveaux objectifs environnementaux, les OpEx liés à la remise en état des véhicules avant leur revente, classées en 2022 comme non-éligible, rentrent désormais dans la catégorie A (éligible, activité 5.4 de l'objectifs économie circulaire). **Toutefois, l'analyse de l'alignement des activités de ces nouveaux objectifs n'étant requise qu'à partir de l'année 2025 (sur l'exercice 2024), les OpEx associés sont reportés par défaut dans la catégorie A.2 pour l'année 2023.** L'alignement sera analysé dans l'URD 2024.

(1) Le numérateur est égal à la partie des dépenses d'exploitation incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une quelconque des conditions suivantes : a) elles sont liées à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie, y compris des besoins de formation et autres besoins d'adaptation des ressources humaines, ou des coûts directs, non inscrits à l'actif, correspondant à des activités de recherche-développement ; b) elles font partie du plan CapEx visant l'expansion d'activités économiques alignées sur la taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci dans un délai prédéterminé, tel que défini au deuxième alinéa du présent point 1.1.3.2 ; c) elles sont liées à l'achat de la production d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre, ainsi qu'à des mesures de rénovation de bâtiments répertoriées dans les actes délégués adoptés en vertu de l'article 10, paragraphe 3), de l'article 11, paragraphe 3), de l'article 12, paragraphe 2), de l'article 13, paragraphe 2), de l'article 14, paragraphe 2), ou de l'article 15, paragraphe 2), du règlement (UE) 2020/852, à condition que ces mesures soient mises en œuvre et opérationnelles dans un délai de 18 mois.

5.9 Rapport de l'organisme tiers sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection, n° 31681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ciaprès « l'Entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ciaprès la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de commerce (ciaprès les « Informations ») préparées selon les procédures de l'Entité (ciaprès le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 2251021, R. 225105 et R. 2251051 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée cidessus et conformément aux dispositions de l'article A. 2253 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Suite à son intégration récente dans le Groupe ALD, LeasePlan n'a pas encore systématisé ni homogénéisé le reporting et les contrôles relatifs à ses données sociales.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'Entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ciavant ;
- ainsi que mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le conseil d'administration.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ciaprès ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce, à notre programme de vérification constitué de nos procédures propres (*Programme de vérification de la déclaration de performance extrafinancière*, du 7 juillet 2023) et à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes Intervention de l'OTI Déclaration de performance extrafinancière*, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽¹⁾.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 82128 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention de huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené huit entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction RSE, la direction des ressources humaines, l'Innovation Center, le service client et l'équipe Consultancy and Electric Solutions.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 2251021 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225105 du Code de commerce ;

(1) ISAE 3000 (révisée) Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considéré les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ciaprès : ALD Netherlands et ALD United Kingdom ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 23316 du Code de commerce ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considéré les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées cidessus et couvrent entre 2,5 % et 23 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.
- Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

ParisLa Défense, le 11 avril 2024
L'organisme tiers indépendant

EY & Associés
Caroline Delérable
Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations qualitatives (Actions ou résultats)

- La formation des employés.
- La diversité et l'inclusion.
- Le bien-être au travail.

Informations quantitatives (Indicateurs clés de performance et taux de couverture)

- Nombre moyen d'heures de formation par salarié ayant suivi au moins une formation. (18 % des effectifs).
- Part des postes en CDI pourvus par une ressource interne (%). (18 % des effectifs).

Informations métier (dont environnementales et sociétales)

Informations qualitatives (Actions ou résultats)

- Le programme d'augmentation de la part des véhicules verts et son déploiement.
- La stratégie et les offres de nouvelle mobilité et leur déploiement.
- La stratégie de conseil et le déploiement des solutions et les offres qui en découlent.
- La satisfaction des clients.

Informations quantitatives (Indicateurs clés de performance et taux de couverture)

- Taille de la flotte verte (véhicules électriques ou hybrides) d'ALD S.A. (21 % de la flotte verte).
- Part de motorisation diesel dans les contrats produits en 2023 (%). (2,5 % des contrats produits en 2023).
- Empreinte carbone (23 % des émissions de GES) incluant la revue des émissions de GES (tCO2e) scope 1, 2 et 3 (le scope 3 incluant la consommation de papier, les déplacements professionnels, le transport de marchandise, les consommations d'énergie des Data centers hébergés en France et la production de déchets).

5.10 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance

Où retrouver les éléments de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) ?

1. Modèle d'affaires

Modèle économique : ressources clés, valeur apportée aux parties prenantes	1.2.1
Organisation : présentation des principales activités, effectifs, gouvernance	1.2.2, 5.3.5, 3.1, 3.4
Stratégie, perspectives et objectifs	1.4

2. Facteurs de risques extra-financiers importants pour le Groupe et rappel des principales politiques

Impact environnemental et changement climatique	• Transition énergétique et véhicules à faible émissions ; • Électrification ; • Nouveaux usages et nouvelles mobilités (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>)	5.2.1
	• Réduction de l'empreinte carbone interne	5.5.1 - 5.5.2
	• Achats responsables	5.4.3
	• Gestion des risques environnementaux et sociaux (E&S)	5.4.2.3
	• Évaluation des Risques physiques	5.8.2.2.3
Attentes clients et risques de marché	• Nouveaux usages et nouvelles mobilités (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>)	5.2.2 5.4.1
	• Programme satisfaction et expérience client	5.2.1.2
	• Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>)	
Capital humain et climat social interne	• Employabilité et agilité des collaborateurs	5.3
	• Recrutement, rétention, et engagement des collaborateurs	
	• Engagement sociétal	
	• Politique de diversité, dont équilibre hommes/femmes	
	• Accords collectifs signés avec les partenaires sociaux	
	• Politique santé, sécurité et prévention	
La corruption	• Être un employeur responsable	5.3
	• Politique d'achats responsables	5.4
	• Programme Culture et Conduite, Code de conduite	
	• Politique Anti-Blanchiment, politique sanctions et embargos, KYC	
	• Processus de gestion des risques E&S • Politique de sécurisation des données personnelles	

3. Autres thématiques réglementaires

La lutte contre l'évasion fiscale	• Code de conduite fiscale	5.1.4
	• Dispositif de lutte contre le blanchiment	5.4
Actions en faveur des droits humains	• Politique d'achats responsables	5.3, 5.4
	• Être un employeur responsable	
	• Code de conduite	
	• Processus de gestion des risques E&S • Politique de sécurisation des données personnelles	
Taxonomie Européenne	• Évaluation de l'éligibilité des activités d'ALD à la taxonomie européenne	5.8
Économie Circulaire		5.1.4, 5.4.3, 5.8.2.2.2

En tant que société fournissant des produits et services financiers, ALD considère que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion : gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable.

5.11 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI

La table ci-dessous montre la concordance de la DPEF avec le standard GRI

Ce rapport suit les lignes directrices établies par la Global Reporting Initiative (GRI), en se conformant aux principes énoncés et aux exigences requises par la norme 2021 de la GRI. Cette norme fait référence aux principes d'inclusion des parties prenantes par le biais d'une communication bidirectionnelle, ainsi qu'au contexte de durabilité que le rapport doit refléter dans l'activité et la performance de l'entreprise, en intégrant les trois principaux axes de la durabilité : le développement économique, la justice sociale et l'équilibre environnemental.

Les enjeux matériels ont été définis sur la base de la cartographie des risques non financiers identifiés par l'entreprise. Cette cartographie est réalisée chaque année dans le cadre de l'élaboration du présent document d'enregistrement universel par le biais de réunions avec tous les différents départements parties prenantes de la stratégie RSE du groupe (RSE, conformité, RH, commerce, consultance, risques, etc.). Les différents risques sont identifiés par les parties prenantes et collégialement évalué en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur sévérité pour obtenir un niveau d'importance (non-significatif à majeur). Les risques majeurs et significatifs sont traités dans la DPEF et font l'objet de plans de mitigation décrit dans les sections de la DPEF associés.

De cette cartographie, nous en avons déduit une liste de thèmes pertinents pour la norme GRI suivante :

- 1) Expérience client - Très Pertinent
- 2) Changement climatique et empreinte carbone - Très pertinent
- 3) Développement des talents et conditions de travail - Très pertinent
- 4) Transparence et communication Très pertinent
- 5) Égalité et diversité - Très pertinent
- 6) Santé et sécurité – Très Pertinent
- 7) Innovation et digitalisation - Pertinent
- 8) Chaîne d'approvisionnement responsable - Pertinent
- 9) Promotion de la mobilité durable et de l'électrification Pertinent
- 10) Entreprise éthique et responsable - Pertinent
- 11) Création de valeur dans la communauté - Pertinent
- 12) Sensibilisation à l'environnement - Pertinent
- 13) Promotion de la sécurité routière - Juste pertinent

GRI 1 Fondation 2021

Exigence	Intitulé	section URD concernée
7	Publier un index du contenu de la norme GRI	5.1.1 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI
8	Fournir une déclaration d'utilisation	5.1.1 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI

GRI 2 Informations générales 2021

Standard GRI	Intitulé	section URD concernée / réponse
informations générales		
2-1	Nom de l'organisation Activités, marques, produits et services Emplacement du siège Localisation des opérations Propriété et forme juridique	7.3.1 Dénomination sociale 1.2 Profil détaillé 7.3.4.1 Siège social 1.2.5 Zones géographiques 7.3.4.2 Forme juridique et législation applicable
2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	5.7.1 Périmètre du rapport
2-3	Période de reporting fréquence du reporting contact du reporting	5.7.4 Période couverte par le reporting Annuelle Stéphane Rénie - Head of Sustainability - stephane.renie@aldautomotive.com
2-4	Reformulations d'informations	5.7 Note méthodologique
2-5	Assurance externe	5.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant

Standard GRI	Intitulé	section URD concernée / réponse
2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	1.2 Profil détaillé 5.4.2 Comportements/culture éthique et responsable 5.4.3 Achats responsables
2-7	Employés	5.3.4.1 Diversité des profils internationaux 5.3.4.2 Diversité de genre 5.3.5 Données RH clés 5.7.3.1 Précisions sur les indicateurs d'emploi (sociaux)
Gouvernance		
2-9	Structure et composition de la gouvernance	3 Gouvernance d'entreprise
2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	3.1.1 Le Conseil d'administration 3.4.2 Comité des nominations et des rémunérations (COREM)
2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	3.1.3 Le Président
2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	3.1.4 Le Comité exécutif 4.5.3 Risques climatiques, environnementaux et sociaux
2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
2-15	Conflits d'intérêts	3.2 Conflits d'intérêts
2-16	Communication des préoccupations majeures	5.3.2.3 Favoriser l'engagement - Encourager le feedback et les temps d'échanges 5.3.3 Culture et conduite 5.3.3.1 Prévenir et lutter contre les comportements inappropriés et le harcèlement
2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	3.7.1.1 Principes de la politique rémunération au titre de 2023
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	3.4.2 Comité des nominations et des rémunérations (COREM) 3.7 Rémunération et avantages 3.7.1.1 Principes de la politique rémunération au titre de 2023
2-19	Politiques de rémunération	3.7 Rémunération et avantages
2-20	Processus de détermination de la rémunération	3 Gouvernance d'entreprise
2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	3.1.1 Le Conseil d'administration 3.4.2 Comité des nominations et des rémunérations (COREM)

Standard GRI	Intitulé	section URD concernée / réponse
Stratégie, politiques et pratiques		
2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	5.1 Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe
2-23	Engagements politiques	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
2-24	Intégration des engagements politiques	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
2-25	Processus de remédiation des impacts négatifs	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	5.3.2.3 Favoriser l'engagement - Encourager le feedback et les temps d'échanges
2-27	Conformité aux législations et aux réglementations	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements 5.1.3 Nouvelle réglementation
2-28	Adhésions à des associations	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
Engagement des parties prenantes		
2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
2-30	Négociations collectives	5.3.2.2 Fidéliser - Le dialogue social
GRI 3	Thèmes pertinents 2021	
3-1	Processus pour déterminer les thèmes pertinents	5.11 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI
3-2	Liste des thèmes pertinents	5.11 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance Standard GRI
GRI 200	Standards économiques <i>Thèmes pertinents associés : Entreprise éthique et responsable, Transparence et communication</i>	
GRI 203	Impacts économiques indirects 2016	
203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	5.3.3.2 Engagement sociétal
203-2	Impacts économiques indirects significatifs	
GRI 205	Lutte contre la corruption 2016	
205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	5.4.2.2 Lutte contre la corruption
205-3	Cas avérés de corruption et mesures prises	4.5.2 Risques juridiques, fiscaux et de conformité 5.8.2.3 Conformité aux exigences concernant les garanties minimales (critères généraux)

Standard GRI	Intitulé	section URD concernée / réponse
GRI 300	Standards environnementaux <i>Thèmes pertinents associés : Chaîne d'approvisionnement responsable, Promotion de la mobilité et de l'électrification, Changement climatique et empreinte carbone et Sensibilisation à l'environnement.</i>	
GRI 302	Énergie 2016	
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités
302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités
302-3	Intensité énergétique	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités (tCO ₂ /occupant)
302-4	Réduction de la consommation d'énergie	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités
302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et services	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités
GRI 303	Eau et effluents 2018	
303-5	Consommation d'eau	5.5.2 Consommation d'eau
GRI 305	Émissions 2016	
305-1	Émissions directes de GES (Champ d'application 1)	5.5.2 Émissions gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2
305-2	Émissions indirectes de GES (Champ d'application 2)	5.5.2 Émissions gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2
305-3	Autres émissions indirectes de GES (Champ d'application 3)	5.5.2 Émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3 (liées aux émissions internes, hors émissions des autres catégories du scope 3 détaillées sections 5.5.3 et 5.5.4 de ce document) 5.5.3 Empreinte carbone incluant le scope 3 (Catégorie 13 – Actifs en leasing aval) 5.5.4 Autres catégories du scope 3
305-4	Intensité des émissions de GES	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités (tCO ₂ /occupant)
305-5	Réduction des émissions de GES	5.5.2 Empreinte carbone interne des entités
GRI 306	Déchets 2020	
306-3	Déchets générés	5.5.2 Catégorie 5 – Gestion des déchets
306-4	Déchets non destinés à l'élimination	5.5.2 Catégorie 5 – Gestion des déchets
306-5	Déchets destinés à l'élimination	5.5.2 Catégorie 5 – Gestion des déchets
GRI 308	Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	
308-1	Nouveaux fournisseurs contrôlés en fonction de critères environnementaux	5.4.2.3 Politiques environnementales et sociales (E&S)
GRI 400	Standards sociaux <i>Thèmes pertinents associés : Développement des talents et conditions de travail, Santé et bien-être, Égalité et diversité, Entreprise éthique et responsable, Création de valeur dans la communauté, Innovation et digitalisation, Expérience client et Chaîne d'approvisionnement responsable.</i>	
GRI 401	Emploi 2016	
401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	5.3.5.1 Évolution des effectifs
401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	5.3.2.2 Fidéliser
401-3	Congé parental	5.3.2.3 Aménager le temps de travail, équilibrer les temps de vie et rappeler le droit à la déconnexion 5.4.3.2 Index Égalité Femmes/Hommes

Standard GRI	Intitulé	section URD concernée / réponse
GRI 403	Santé et sécurité au travail 2018	
403-1	Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-3	Services de santé au travail	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-4	Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-5	Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-6	Promotion de la santé des travailleurs	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-7	Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-8	Travailleurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail	5.3.2.3 Sécuriser le bien-être physique et mental au travail des collaborateurs
403-9	Accidents du travail	5.3.5.5 Accident du travail
403-10	Maladies professionnelles	5.3.5.5 Accident du travail
GRI 404	Formation et éducation 2016	
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	5.3.1.2 Former en continu
404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	5.3.1.2 Former en continu
404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	5.3.1.2 Former en continu
GRI 405	Diversité et égalité des chances 2016	
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	5.3.4 Diversité, équité et inclusion
405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	5.3.4.2 Index Egalité Femmes/Hommes
GRI 406	Lutte contre la discrimination 2016	
406-1	Cas de discrimination et mesures correctives prises	5.3.3 Culture et conduite 5.4.2.1 Code de conduite
GRI 407	Liberté syndicale et négociation collective 2016	
407-1	Liberté syndicale et négociation collective 2016	5.3.2.2 Fidéliser
GRI 408	Travail des enfants 2016	
408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements. ALD conduit son développement dans le respect des valeurs et principes énoncés dans les principales conventions et pactes internationaux auxquels adhère Société Générale, notamment l'OIT.
GRI 409	Travail forcé ou obligatoire 2016	
409-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements. ALD conduit son développement dans le respect des valeurs et principes énoncés dans les principales conventions et pactes internationaux auxquels adhère Société Générale, notamment l'OIT.

Standard GRI	Intitulé	section URD concernée / réponse
GRI 410	Pratiques de sécurité 2016	
410-1	Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme	5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements
GRI 414	Évaluation sociale des fournisseurs 2016	
414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	5.4.2.3 Politiques environnementales et sociales (E&S)
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	5.4.2.3 Politiques environnementales et sociales (E&S)
GRI 416	Santé et sécurité des consommateurs 2016	
416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	5.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions
416-2	Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	
GRI 418	Confidentialité des données des clients 2016	
418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes de données des clients	1.3 Technologies de l'information 4.5.1 Risques informatiques 5.4.4 Protection des données



6

Informations financières

6.1 États financiers consolidés	240	6.5 Comptes annuels	339
6.1.1 Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global	240	6.5.1 Bilan actif	339
6.1.2 Bilan consolidé	242	6.5.2 Bilan passif	340
6.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres	244	6.5.3 Compte de résultat	341
6.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie	246	6.5.4 Annexe	342
		6.5.5 Informations bilan et résultat	344
6.2 Notes relatives aux comptes consolidés	248	6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	351
6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	330	6.7 Information financière consolidée pro forma non auditée	355
6.4 Information sur les comptes individuels d'ALD SA	335	6.7.1 Information générale	355
6.4.1 Évolution de l'activité 2023 d'ALD SA	335	6.7.2 Traitement comptable de l'Acquisition	355
6.4.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA	335	6.7.3 Base de préparation de l'information financière consolidée pro forma non auditée	355
6.4.3 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA	335	6.7.4 Compte de résultat consolidé pro forma non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	356
6.4.4 Délais de paiement	336	6.7.5 Notes explicatives à l'information financière consolidée pro forma non auditée	357
6.4.5 Tableau des résultats financiers d'ALD SA	337	6.7.6 Retraitements opérés sur le compte de résultat historique de LeasePlan	360
6.4.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA	338	6.8 Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière consolidée pro forma non auditée	361
6.4.7 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA	338		

6.1 États financiers consolidés

6.1.1 Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location	8a, 8d	8 033,7	4 803,9
Coûts des contrats de location – Dépréciations	8a	(5 685,7)	(3 433,1)
Coûts des contrats de location - Financement	8a	(1 044,7)	(244,1)
Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres	8a	(41,4)	54,5
Marge des contrats de location		1 261,9	1 181,2
Revenus des services	8b, 8d	4 391,2	2 657,4
Coût des ventes – services	8b	(3 037,0)	(1 942,3)
Marge des services		1 354,2	715,1
Produit de la vente de véhicules	8c, 8d	6 458,8	3 953,6
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(6 109,3)	(3 205,9)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion		349,5	747,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		2 965,6	2 643,9
Charges de personnel	10	(936,1)	(517,8)
Frais généraux et charges administratives	10	(519,5)	(298,1)
Dotation aux amortissements	10	(136,0)	(66,7)
Total des charges opérationnelles		(1 591,6)	(882,7)
Provisions pour dépréciation de créances	9	(70,7)	(46,1)
Autres produits/(charges)	11	(14,0)	(50,6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		1 289,3	1 664,5
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		6,4	1,7
Résultat avant impôt		1 295,7	1 666,1
Impôts sur les bénéfices	12	(374,0)	(445,9)
Résultat de l'exercice provenant des activités poursuivies		921,7	1 220,2
Résultat après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées	7	(77,6)	–
RÉSULTAT NET		844,1	1 220,2
Résultat net attribuable aux :			
Détenteurs de capitaux propres de la société mère		816,2	1 215,5
Participations ne donnant pas le contrôle		27,9	4,7
Résultat par action au titre des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère :		2023	2022
Résultat de base par action (en euros)	35	1,19	2,69
Résultat dilué par action (en euros)	35	1,08	2,69
Résultat par action au titre du bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère :		2023	2022
Résultat de base par action (en euros)	35	1,17	2,68
Résultat dilué par action (en euros)	35	1,07	2,68

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application d'IFRS 17 « Contrats d'assurance » et d'IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance.

État consolidé du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2023	2022 retraité ⁽¹⁾
RÉSULTAT NET		844,1	1 220,2
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en compte de résultat		(3,1)	2,2
Gains/(pertes) de réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, avant impôt		(4,1)	2,7
Impôts sur ces avantages postérieurs à l'emploi		1,0	(0,4)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en compte de résultat		0,4	73,1
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt ⁽²⁾	19	(90,6)	57,4
Impôt sur les couvertures de flux de trésorerie		25,7	(12,0)
Gain/(perte) sur les instruments de dette à la juste valeur par le biais d'autres éléments du résultat global ⁽³⁾		9,6	(17,4)
Impôt sur les bénéfices de variations de la juste valeur des instruments de dette		(1,2)	2,2
Différences de conversion ⁽⁴⁾		56,9	43,0
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE, NETS D'IMPÔT		(2,7)	75,3
Total du résultat global de l'exercice		841,4	1 295,5
Résultat global total attribuable aux :			
Détenteurs de capitaux propres de la société mère		813,4	1 291,4
Participations ne donnant pas le contrôle		28,0	4,1
Total du résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère :		2023	2022
activités poursuivies		890,9	1 291,4
activités abandonnées		(77,6)	–

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application d'IFRS 17 « Contrats d'assurance » et d'IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance.

(2) Valorisation de niveau 2 des produits dérivés obtenue auprès de tiers (voir la note 26 pour plus de détails).

(3) Le gain/(perte) net sur les instruments de dette en juste valeur par autres éléments du résultat global se rapporte aux obligations d'entreprise de la filiale Ireland Re DAC.

(4) Les réserves de conversion ont bénéficié de l'application de règles comptables d'hyperinflation par la filiale du Groupe en Turquie (+ 71 millions d'euros) et de la cession d'ALD Russie et ALD Norvège (+ 79 millions d'euros).

6.1.2 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
Actif			
Flotte de location	13	49 765,2	23 227,4
Autres immobilisations corporelles	14	194,2	96,9
Actifs de droit d'utilisation	15	234,6	132,2
Ecart d'acquisition	16	1 990,9	618,6
Autres immobilisations incorporelles	17	703,9	126,6
Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	18	56,7	7,9
Instruments financiers dérivés	19	226,6	118,9
Actifs d'impôts différés ⁽¹⁾	12	314,5	118,9
Autres actifs financiers non courants	20	244,7	206,0
Actifs non courants		53 731,5	24 653,5
Stocks	21	806,6	395,3
Créances clients	22	4 545,2	1 849,1
Créances sur les établissements de crédit et autres	23	3 103,4	1 256,8
Créances d'impôt exigibles sur le résultat ⁽¹⁾		203,3	108,5
Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat ⁽¹⁾	24	2 951,0	1 359,3
Instruments financiers dérivés	19	156,6	10,0
Autres actifs financiers courants	20	766,5	331,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	3 997,0	253,1
Actif courant		16 529,7	5 563,8
Groupe d'actifs destinés à être cédés détenus en vue de la vente	7	-	1 085,0
TOTAL DE L'ACTIF		70 261,1	31 302,3
Passif			
Capital social	27	1 225,4	848,6
Primes d'émission	27	3 819,4	1 327,9
Autres capitaux propres	27	859,9	(16,1)
Bénéfices non distribués et autres réserves ⁽¹⁾	27	4 105,1	3 499,6
Résultat net ⁽¹⁾		816,2	1 215,5
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		10 826,1	6 875,5
Participations ne donnant pas le contrôle		525,6	36,8
Total des capitaux propres		11 351,7	6 912,3
Emprunts auprès d'institutions financières	29	14 623,6	10 613,1
Obligations et titres émis	29	12 777,3	3 573,4
Dépôts	29	4 041,5	-
Instruments financiers dérivés	19	471,7	78,1
Passifs d'impôts différés	12	1 294,9	665,9
Dettes de location	15	191,9	74,9
Engagements de retraite et avantages à long terme	31	34,2	13,9
Provisions	32	340,4	45,5
Passifs non courants		33 775,6	15 064,9

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
Emprunts auprès d'institutions financières	29	6 864,9	3 958,0
Obligations et titres émis	29	3 360,9	1 729,9
Dépôts	29	7 743,2	–
Fournisseurs et autres créanciers	33	6 034,7	2 928,6
Dettes de location	15	60,3	42,3
Instruments financiers dérivés	19	174,1	10,9
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		326,6	172,4
Provisions	32	569,1	255,8
Passif courant		25 133,8	9 098,0
Groupe de passifs destinés à être cédés détenus en vue de la vente	7	0,0	227,1
TOTAL DU PASSIF		58 909,5	24 389,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		70 261,1	31 302,3

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application d'IFRS 17 « Contrats d'assurance » et d'IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance.

6.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Attribuable aux actionnaires de la Société						Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		Participations ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Autres capitaux propres	Réserve de conversion ⁽¹⁾	Autres réserves ⁽¹⁾	Résultat net	Report à nouveau			
Solde au 1^{er} janvier 2022	606,2	367,0	(13,2)	(183,9)	3,4	873,0	3 159,3	4 811,8	33,8	4 845,6
Adoption de la norme IFRS 17 ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	6,7	6,7	-	6,7
Solde au 1^{er} janvier 2022 (retraité)	606,2	367,0	(13,2)	(183,9)	3,4	873,0	3 166,0	4 818,5	33,8	4 852,3
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	45,4	-	-	45,4	-	45,4
Variations de la juste valeur des instruments de dette	-	-	-	-	(15,2)	-	-	(15,2)	-	(15,2)
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	2,2	-	-	2,2	-	2,2
Différences de conversion	-	-	-	43,6	-	-	-	43,6	(0,6)	43,0
Autres éléments du résultat global	-	-	-	43,6	32,4	-	-	75,9	(0,6)	75,3
Résultat net	-	-	-	-	-	1 215,5	-	1 215,5	4,7	1 220,2
Total du résultat global de l'exercice	-	-	-	43,6	32,4	1 215,5	-	1 291,4	4,1	1 295,5
Produits d'émission d'actions	242,5	960,9	-	-	-	-	-	1 203,4	-	1 203,4
Acquisition d'actions propres	-	-	(5,4)	-	-	-	-	(5,4)	-	(5,4)
Paievements fondés sur des actions	-	-	-	-	2,9	-	-	2,9	-	2,9
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	2,4	-	(2,4)	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	(435,2)	(435,2)	(9,9)	(445,1)
Changements de périmètre	-	-	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)	8,9	8,8
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	(873,0)	873,0	0,0	(0,0)	0,0
Autre ⁽⁴⁾	-	-	-	-	0,1	-	(0,1)	-	-	-
Solde au 31 décembre 2022 (retraité) ⁽³⁾	848,6	1 327,9	(16,1)	(140,4)	36,4	1 215,5	3 603,6	6 875,5	36,8	6 912,4
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	(64,9)	-	-	(64,9)	-	(64,9)
Variations de la juste valeur des instruments de dette	-	-	-	-	8,4	-	-	8,4	-	8,4
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	(3,1)	-	-	(3,1)	-	(3,1)
Différences de conversion	-	-	-	56,8	-	-	-	56,8	0,1	56,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	56,8	(59,6)	-	-	(2,9)	0,1	(2,7)
Résultat net	-	-	-	-	-	816,2	-	816,2	27,9	844,1
Total du résultat global de l'exercice	-	-	-	56,8	(59,6)	816,2	-	813,4	28,0	841,4

(en millions d'euros)	Attribuable aux actionnaires de la Société							Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Autres capitaux propres	Réserve de conversion ⁽¹⁾	Autres réserves ⁽¹⁾	Résultat net	Report à nouveau			
Actions émises	376,8	2 491,5	-	-	-	-	-	2 868,3	-	2 868,3
Émission de bons de souscription d'actions	-	-	128,1	-	-	-	-	128,1	-	128,1
Acquisition d'actions propres	-	-	(4,9)	-	-	-	-	(4,9)	-	(4,9)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	3,3	-	-	3,3	-	3,3
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	2,8	-	(2,8)	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	(598,8)	(598,8)	(8,6)	(607,4)
Changements de périmètre	-	-	-	-	-	-	(0,8)	(0,8)	506,2	505,4
Produits des fonds propres AT1	-	-	750,0	-	-	-	-	750,0	-	750,0
Dividendes versés sur fonds propres AT1	-	-	-	-	-	-	(7,8)	(7,8)	(36,9)	(44,7)
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	(1 215,5)	1 215,5	-	-	-
Solde au 31 décembre 2023	1 225,4	3 819,4	859,9	(83,6)	(22,8)	816,2	4 211,6	10 826,1	525,6	11 351,7

(1) Voir note 27 pour plus de détails.

(2) Y compris coupon d'intérêt AT1. Voir. note 27 pour plus de détails.

(3) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application d'IFRS 17 « Contrats d'assurance » et d'IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance.

(4) Reclassement entre composantes des capitaux propres.

6.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Période de douze mois close	
		2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôt		1 295,7	1 666,1
Ajustements :			
• Dépréciation des actifs de la flotte de location	13	6 038,0	3 573,6
• Dépréciation d'autres immobilisations corporelles et droits d'utilisation		104,4	73,5
• Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles		115,6	25,5
• Variation des provisions réglementées, provisions pour risques et charges		32,7	23,0
• Variation des actifs/passifs des contrats d'assurance et de réassurance ⁽¹⁾		115,3	-
• Actifs non courants destinés à la vente – dépréciation		-	50,6
Dotations aux amortissements		6 405,9	3 746,2
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles		37,7	13,3
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		17,6	16,0
Profits et pertes sur la cession d'actifs		55,3	29,3
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés		276,6	1,8
Effet des ajustements liés à l'hyperinflation		(95,7)	(52,4)
Charges d'intérêts	8a	1 052,6	244,1
Produits d'intérêts		(1 877,8)	(919,6)
Résultat financier net		(825,3)	(675,5)
Autres		3,3	1,2
Produits de cession de la flotte de location	13	7 253,4	3 916,6
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	13	(18 257,1)	(9 554,0)
Variation du fonds de roulement Intérêts versés		249,1	(329,9)
Intérêts versés		(1 044,6)	(196,2)
Intérêts reçus		2 024,3	955,7
Intérêts financiers nets payés		979,8	759,5
Impôts payés		(375,6)	(195,5)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(3 034,6)	(686,6)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités opérationnelles (activités abandonnées)	7	44,2	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		(2 990,4)	(686,6)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition d'autres immobilisations corporelles		(76,6)	(40,9)
Acquisition d'immobilisations incorporelles		(200,3)	(68,3)
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)		(3,2)	-
Effet du changement de structure du Groupe ⁽²⁾	2	1 967,8	35,4
Produits de cession des activités abandonnées, nets de la trésorerie cédée	7	389,8	-
Investissement à long terme		66,9	79,1
Prêts et créances sur des tiers liés		(1 214,4)	(1 017,9)
Autres investissements financiers		(179,8)	28,8
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		750,1	(983,8)

(en millions d'euros)	Notes	Période de douze mois close	
		2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités d'investissement (activités abandonnées)	7	4,4	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		754,5	(983,8)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Produits des emprunts auprès d'institutions financières		10 533,7	7 383,9
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières		(6 665,6)	(6 731,3)
Produits d'émissions obligataires		5 507,6	1 990,8
Remboursement des obligations émises		(4 141,3)	(1 351,4)
Produits de dépôts		5 737,1	-
Remboursement des dépôts		(5 285,3)	-
Produits des titres supersubordonnés		750,0	-
Paiement des dettes de location	15	(52,0)	(71,1)
Dividendes versés sur fonds propres AT1	27	(7,8)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	34	(598,8)	(435,2)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	27	(8,6)	(9,9)
Dividendes versés sur les fonds propres AT1 aux participations ne donnant pas le contrôle	27	(36,9)	-
Augmentation/diminution du capital	27	(3,1)	1 203,4
Augmentation/diminution des actions propres	27	(4,9)	(5,4)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		5 724,2	1 973,8
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités de financement (activités abandonnées)		(9,8)	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		5 714,4	1 973,8
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et ses équivalents		(13,3)	(11,2)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et de ses équivalents		3 465,2	292,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	25	216,4	(75,7)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	25	3 681,6	216,4

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application d'IFRS 17 « Contrats d'assurance » et d'IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance.

(2) Les effets des changements de structure du groupe reflètent principalement les flux de trésorerie liés à l'acquisition de LeasePlan pour 1 945,6 millions d'euros, dont 1 827,5 millions d'euros payés en espèces, 38,7 millions d'euros payés au titre du complément de prix éventuel et 3 811,8 millions d'euros d'entrées de trésorerie et d'équivalents de trésorerie. Voir la note 2.1 pour plus de détails.

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

Note 1	Informations générales	249	Note 20	Autres actifs financiers	297
Note 2	Faits marquants de l'exercice	249	Note 21	Stocks	297
Note 3	Principales règles et méthodes comptables	253	Note 22	Créances clients	298
Note 4	Gestion des risques financiers et opérationnels	270	Note 23	Créances sur les établissements de crédit et autres	302
Note 5	Estimations et jugements comptables déterminants	276	Note 24	Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat	302
Note 6	Informations sectorielles	278	Note 25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	303
Note 7	Activités abandonnées	280	Note 26	Instruments financiers	303
Note 8	Chiffre d'affaires et coût des ventes	281	Note 27	Capitaux propres	306
Note 9	Provisions pour dépréciation de créances	283	Note 28	Paiements fondés sur des actions	308
Note 10	Charges d'exploitation	283	Note 29	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	310
Note 11	Autres produits/(charges)	284	Note 30	Évolution des dettes liées à l'activité de financement	315
Note 12	Impôts sur le résultat	284	Note 31	Engagements de retraite à prestations définies et avantages à long terme	316
Note 13	Flotte de location	287	Note 32	Provisions	320
Note 14	Autres immobilisations corporelles	288	Note 33	Fournisseurs et autres dettes	323
Note 15	Droits d'utilisation et dettes de location	289	Note 34	Dividendes	323
Note 16	Écart d'acquisition	291	Note 35	Résultat par action	324
Note 17	Autres immobilisations incorporelles	293	Note 36	Parties liées	325
Note 18	Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement	294	Note 37	Honoraires des auditeurs	326
Note 19	Instruments financiers dérivés	296	Note 38	Engagements	326
			Note 39	Événements postérieurs à la clôture	326
			Note 40	Périmètre de consolidation	327

Note 1 Informations générales

Opérations courantes

Ayvens fait référence à ALD ("la Société") et à ses filiales (ensemble "le Groupe"). Ayvens est un groupe de services de location et de gestion de flotte de véhicules avec environ 3,4 millions de véhicules gérés. Le Groupe, présent dans 42 pays à travers le monde à la date de ce Document d'Enregistrement Universel, poursuit les activités suivantes :

- location longue durée : dans le cadre de ces contrats, les clients versent à l'entreprise des paiements échelonnés mensuels pour couvrir le financement, l'amortissement du véhicule et le coût de différentes prestations associées à l'utilisation du véhicule (telles que l'entretien, le véhicule de remplacement, la gestion des pneumatiques, les cartes d'approvisionnement en carburant et l'assurance) ;

- gestion de flotte : les services de gestion de flotte correspondent à des contrats d'externalisation en vertu desquels un véhicule est détenu par le client, mais géré par le Groupe, le client effectuant des paiements en contrepartie de différentes prestations de gestion de flotte. Ces prestations sont généralement identiques à celles fournies dans le cadre des services de *leasing* opérationnel précités, exception faite des services de financement, car le véhicule appartient au client.

En mai 2023, le Groupe a obtenu le statut réglementé de Compagnie Financière Holding (« CFH ») et opère sous la supervision directe de la Banque centrale européenne. Cf. note 3 pour plus de détails.

Siège social et propriété

La Société est une société anonyme de droit français, détenue par Société Générale. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3, rue Eugène et Armand Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 52,59 %).

Note 2 Faits marquants de l'exercice

2.1 Acquisition de LeasePlan

Détails de l'acquisition

Le 22 mai 2023, suite à l'approbation par les actionnaires d'ALD et à l'autorisation émise par les autorités réglementaires compétentes, ALD a acquis 100 % du capital de LeasePlan pour un montant de 4 897 millions d'euros, sous réserve d'un complément de prix éventuel en numéraire d'un montant maximum de 235 millions d'euros.

Ce montant inclut :

- une composante en numéraire : 1 828 millions d'euros financés *via* une augmentation de capital de 1 212 millions d'euros, intervenue en décembre 2022, et une dette subordonnée (*Tier 2*) de 616 millions d'euros intégralement souscrite par Société Générale ;
- une composante en actions : 251 215 332 actions ALD nouvellement créées, représentant 30,75 % du total des actions du groupe combiné à l'issue de l'acquisition, et avant exercice des bons de souscription d'actions. La valeur de cette composante en actions s'élève à 2 871 millions d'euros, sur la base de la juste valeur des actions ALD de 11,43 euros à la date de clôture ;
- une composante en bons de souscription d'actions : ALD a émis 26 310 039 bons de souscription d'actions rattachés à des actions ALD (ABSA) au profit des actionnaires cédants de LeasePlan, de sorte que leur participation totale atteindrait 32,91 % en cas d'exercice intégral des bons de souscription d'actions. Ces bons de souscription d'actions ont été valorisés à 128 millions d'euros au 22 mai 2023 et sont enregistrés dans les Autres instruments de capitaux propres du bilan du Groupe. Cette valeur a été déterminée sur la base d'un modèle mathématique de valorisation *Black & Scholes*, en prenant comme principales hypothèses l'exercice possible à tout moment entre 1 et 3 ans ; un taux d'intérêt sans risque pour la zone euro et une hypothèse de volatilité historique de la part observée d'ALD d'environ 30 %. Les principales caractéristiques des bons de souscription d'actions sont les suivantes :
 - exerçable si le cours de l'action ALD dépasse 14,07 euros,
 - 1 action ordinaire au prix d'exercice de 2,00 euros,
 - 1 action ALD pour 1 bon de souscription d'actions ;

- un complément de prix éventuel : le Groupe a évalué la juste valeur du complément de prix éventuel pour la détermination du coût d'acquisition à 69,6 millions d'euros à la date de clôture de la transaction. Dans les états financiers du Groupe, le complément de prix éventuel est comptabilisé au poste Dettes fournisseurs et autres dettes au 31 décembre 2023. Le montant du complément de prix à verser par le Groupe est conditionné à l'atteinte d'objectifs réglementaires d'optimisation fixés au préalable. Le complément de prix maximum pouvant être versé au cédant est de 235 millions d'euros. Toute variation de la juste valeur du complément de prix serait comptabilisée en résultat ou en écart d'acquisition selon les normes applicables. La clause de complément de prix expirera au 31 décembre 2024, sous réserve d'une période supplémentaire de 6 mois dans certaines circonstances limitées, avec des paiements potentiels chaque trimestre.

Le 22 mars 2023, le Groupe a conclu un contrat de cession d'actions afin de vendre ses filiales basées en Irlande, au Portugal et en Norvège, ainsi que les filiales de LeasePlan basées au Luxembourg, en Finlande et en République tchèque qui ont toutes été vendues le 1^{er} août 2023. Ces cessions ont été réalisées pour honorer les engagements pris par ALD en matière de risque de concentration dans les pays concernés, dans le cadre de l'autorisation d'acquisition de LeasePlan accordée par la Commission européenne. Pour plus d'informations, se référer à la note 7.

Avant la réalisation de l'acquisition, Société Générale détenait environ 75,9 % du capital social d'ALD. Après la réalisation de l'acquisition, Société Générale reste l'actionnaire majoritaire d'ALD avec une participation de 52,59 % de la nouvelle entité combinée nommée Ayvens. Cette participation pourra être réduite à 50,95 % en cas d'exercice de l'option d'achat des actions assorties de bons de souscription d'actions qui ont été accordées aux actionnaires cédants de LeasePlan afin de leur permettre d'augmenter leur participation jusqu'à 32,91 % du capital social d'Ayvens. L'ancien consortium d'actionnaires de LeasePlan conduit par TDR Capital détient 30,75 % de l'entité combinée, tandis que le flottant représente 16,40 %.

Le détail de la valeur d'Acquisition est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023
Prix d'achat payé en instruments de capitaux propres d'ALD⁽¹⁾	2 999,5
dont :	
Prix d'achat payé en actions ALD ⁽²⁾	2 871,4
Juste valeur des bons de souscription d'actions rattachés aux actions	128,1
Prix d'achat payé en numéraire	1 827,5
dont :	
Augmentation de capital	1 212,0
Dette subordonnée Tier 2	615,5
PRIX D'ACHAT TOTAL	4 827,0
Complément de prix éventuel⁽³⁾	69,6
PRIX D'ACHAT TOTAL, Y COMPRIS COMPLÉMENT DE PRIX ÉVENTUEL	4 896,7

(1) Hors frais liés aux opérations sur capitaux propres, qui s'élèvent à 11,3 millions d'euros pour les émissions de droits réalisées en décembre 2022 et 0,8 million d'euros pour l'augmentation de capital réalisée en mai 2023.

(2) Dont 26 310 039 actions assorties de bons de souscription d'actions.

(3) Estimation ALD à la date d'acquisition.

Allocation du prix d'acquisition (PPA)

Les actifs et passifs identifiables de LeasePlan ont été évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle par ALD.

Le prix d'achat a été alloué aux immobilisations incorporelles nouvellement identifiées, y compris les relations clients et au 31 décembre 2023, le Groupe a comptabilisé un écart d'acquisition de 1 396 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Dotations à la date d'acquisition (valeur comptable nette historique)	Ajustements de juste valeur	Dotations après ajustements de juste valeur
Actifs loués – flotte génératrice de revenus ⁽¹⁾	22 431,9	373,8	22 805,7
Autres immobilisations incorporelles	537,1	(50,7)	486,3
dont Relations client	124,4	154,6	279,0
Créances clients	683,0	–	683,0
Créances sur les institutions financières et autres	614,6	–	614,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 811,8	–	3 811,8
Dette financière	(23 347,3)	32,9	(23 314,3)
Actifs et passifs d'impôts nets	(505,0)	(63,9)	(568,9)
Autres actifs et passifs nets	(443,4)	(61,1)	(504,5)
Juste valeur des actifs et passifs acquis (C)	3 782,8	230,9	4 013,7
Participations ne donnant pas le contrôle⁽²⁾ (B)	513,0	–	513,0
PRIX D'ACHAT TOTAL (A)	4 896,7	–	4 896,7
Écart d'acquisition (A)+(B)-(C)	1 626,9	(230,9)	1 396,0

(1) Contrats de location simple et de location-financement.

(2) Fonds propres AT1.

Méthodes d'évaluation

Les justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris ont été déterminées en utilisant différentes méthodes d'évaluation décrites ci-dessous.

La flotte est le principal actif de la Société et, à la date d'acquisition, LeasePlan gérait environ 1,6 million de véhicules comprenant une flotte financée et une flotte non financée. Une réévaluation a été effectuée uniquement sur le segment de la flotte financée car il représente les véhicules détenus par LeasePlan. La juste valeur de la flotte est obtenue en additionnant la somme des flux de trésorerie futurs actualisés (DCF) de la location et des services additionnels avec la valeur terminale actualisée (valeur résiduelle du véhicule qui est son prix de vente attendu). La valorisation mise en œuvre repose sur le modèle DCF pour chaque contrat et prend en compte des paramètres régionaux tels que les taux d'imposition spécifiques et

les primes de risque pays. La juste valeur de la flotte au sens de la norme IFRS 3 comprend à la fois les contrats de location simple et les contrats de location-financement enregistrés respectivement au bilan d'ouverture sous les rubriques Flotte de location et Créances locatives des clients.

L'actif incorporel lié aux relations clients a été comptabilisé séparément de l'écart d'acquisition et matérialise la fidélité des clients de la flotte entreprise (B2B) à LeasePlan. La valorisation des relations clients est basée sur la méthode des excédents nets cumulés. Cette méthode repose sur la notion de création de valeur : l'excédent de profit dégagé par un actif incorporel au cours d'un exercice donné. La méthode est basée sur la marge opérationnelle après impôts, diminuée du coût en capital des actifs nécessaires à son exploitation. La période d'amortissement de l'actif incorporel relatif aux relations client est de 15 ans.

La valorisation des logiciels est basée sur le coût de remplacement à neuf multiplié par un taux de réalisation par domaine. Selon cette approche, la juste valeur des logiciels de LeasePlan est déterminée par référence au coût de reproduction ou de remplacement à neuf d'un actif moderne équivalent optimisé pour éviter toute surconception, surcapacité ou redondance de l'actif redondant, et ajustée pour refléter les pertes de valeur attribuables à la dépréciation physique et à l'obsolescence. Dans le cadre de l'évaluation, le Groupe a estimé le coût qui serait encouru pour développer chaque domaine nécessaire pour disposer d'une technologie pleinement fonctionnelle. Dans le cadre du PPA, les actifs ont été réévalués en intégrant les considérations des acteurs du marché selon IFRS 3. Par conséquent, une analyse comparative de l'environnement informatique des sociétés de location a été réalisée par une société externe.

Dans le cadre du PPA, les stocks comprenant principalement les voitures à vendre après résiliation du contrat, ont été réévalués en utilisant l'approche de la valeur nette de réalisation afin d'avoir une juste valeur proche de leur valeur de marché.

Une part significative de la flotte de LeasePlan est financée par l'endettement. Compte tenu de la volatilité des marchés, une réévaluation a été effectuée afin de s'assurer que la dette financière est proche des conditions réelles de marché. L'approche

d'actualisation des flux de trésorerie a été utilisée pour établir une projection ligne par ligne des flux de trésorerie sur la base de données de marché observables, de taux fixe/variable, de fréquence, d'échéance et de montants nominaux.

Les provisions fiscales ont été réévaluées afin d'inclure des provisions pour risques supplémentaires à la date d'acquisition.

L'impôt différé actif/passif résultant d'ajustements de la juste valeur est inclus dans la juste valeur des actifs nets de LeasePlan en date d'acquisition.

Les hypothèses clés et les estimations dans les méthodes de valorisation, auxquelles les postes d'actifs et de passifs du bilan d'ouverture sont sensibles, incluent, entre autres, le taux de marge, le taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs, le taux de désabonnement des contrats clients et les prix de vente futurs estimés des véhicules.

Les comptes de LeasePlan sont intégrés aux comptes consolidés du Groupe depuis le 22 mai 2023. Au 31 décembre, la contribution des activités de LeasePlan s'élève à 24,1 millions d'euros en Résultat net. Cette contribution inclut les impacts significatifs qui sont liés soit à la comptabilisation des acquisitions, soit à des éléments non récurrents exceptionnels.

Impacts sur le compte de résultat

Les impacts de ces éléments sont comptabilisés dans le Résultat net du Groupe en 2023 et sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total Groupe ⁽¹⁾	Contribution de LeasePlan ⁽²⁾	PPA	Contribution ajustée de LeasePlan ⁽³⁾
Marge des contrats de location	1 261,9	72,5	5,9	66,6
Marge des services	1 354,2	652,3	23,1	629,2
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	349,5	(47,7)	(192,8)	145,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	2 965,6	677,1	(163,8)	840,9
Total des charges opérationnelles	(1 591,6)	(651,1)	10,4	(661,5)
Provisions pour dépréciation de créances	(70,7)	(17,4)	-	(17,4)
Autres produits (charges)	(14,0)	9,9	(4,6)	14,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 289,3	18,5	(158,0)	176,5
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	6,4	5,0	-	5,0
Résultat avant impôt	1 295,7	23,5	(158,0)	181,5
Impôts sur le résultat	(374,0)	1,1	34,8	(33,7)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies	921,7	24,6	(123,1)	147,8
Résultat de l'exercice provenant des activités abandonnées	(77,6)	(0,6)	(33,2)	32,6
RÉSULTAT NET	844,1	24,1	(156,3)	180,4

(1) Pour la période de 12 mois se terminant le 31 décembre 2023.

(2) Pour la période comprise entre la date d'acquisition (22 mai 2023) et la date de clôture (31 décembre 2023).

(3) Voir le détail des autres gains ou pertes non récurrents ci-dessous.

L'impact avant impôt sur le compte de résultat de tous les ajustements de l'allocation du prix d'achat pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2023 est de -202,5 millions d'euros (y compris l'amortissement des relations avec la clientèle), compensé

par l'impact positif du résultat des ventes de voitures d'occasion de 145,1 millions d'euros qui n'avait pas été comptabilisé dans les précédentes publications trimestrielles de l'exercice 2023.

Marge des contrats de location

En plus des impacts du PPA, la Marge des contrats de location de LeasePlan est négativement impactée par la perte de valeur de marché de 201,9 millions d'euros sur les dérivés de LeasePlan. LeasePlan détient un portefeuille d'instruments financiers dérivés, dont l'objectif est de couvrir l'exposition aux taux d'intérêt et de change, lorsque le profil de financement ne peut pas correspondre à celui du portefeuille de contrats de location. Bien que le Groupe soit économiquement couvert, il peut y avoir des décalages comptables car les contrats de location simple ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture selon les normes IFRS et, par conséquent, les dérivés sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. L'évaluation au prix de marché des dérivés résulte des mouvements des taux d'intérêt qui s'extourne à l'approche de leur maturité (pull to par). À l'acquisition de LeasePlan, une micro-couverture de juste valeur était en place (via l'utilisation de swaps de taux d'intérêt) dans le cadre de la politique de gestion du risque de trésorerie visant à couvrir l'exposition aux variations de juste valeur des passifs comptabilisés, en raison de l'impact du risque de la composante taux d'intérêt des opérations sur le marché de la dette (obligations publiques à taux fixe). Dans le cadre d'une revue périodique de la stratégie de couverture pour se conformer aux objectifs de risque, la Direction des risques du Groupe a pris la décision de révoquer ces relations de couverture de juste valeur au 1er octobre 2023. En conséquence, le Groupe a amélioré la compensation des justes valeurs de son portefeuille de dérivés de LeasePlan. Pour plus de détails, voir la note 4 « Gestion des risques financiers » et la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

Résultat de la vente de véhicules d'occasion

À la date d'acquisition, la valeur comptable des véhicules vendus au cours de la période considérée incluait une réduction des coûts d'amortissement par rapport aux coûts contractuels pour lesquels le produit de la vente attendu serait supérieur à leur valeur comptable nette et pour lequel l'amortissement avait été ajusté ou arrêté. L'impact de cette réduction s'est traduit par un impact négatif supplémentaire de 223,9 millions d'euros.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de LeasePlan comprennent des coûts d'intégration de 42,3 millions d'euros et des coûts de cession des pays de recours pour 19,4 millions d'euros (voir note 2.3).

Impacts illustratifs sur le compte de résultat sur 12 mois

Si l'acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2023 et non le 22 mai 2023, l'intégration complète de LeasePlan se serait traduite par une augmentation du résultat brut d'exploitation et du résultat avant impôt du Groupe de respectivement 911 millions d'euros et 506 millions d'euros. La méthodologie utilisée pour préparer le Résultat opérationnel brut et le Résultat avant impôt illustratifs pour 12 mois a été alignée sur la méthodologie utilisée pour préparer les informations financières pro forma produites en application de la réglementation de l'AMF sur les prospectus. Dans le compte de résultat pro forma, il n'y a pas eu d'ajustement au titre de la date d'acquisition, que ce soit en termes de prix d'achat ou de valeur des actifs et passifs acquis. Les valeurs utilisées dans l'exercice d'allocation du prix d'achat ont été réutilisées pour refléter les effets de l'acquisition comme si elle avait eu lieu le 1er janvier 2024.

Coûts de transaction et coûts de restructuration

Au 31 décembre 2023, le Groupe a comptabilisé 36,2 millions d'euros de coûts en raison de la cession des entités dans le cadre des mesures correctrices convenues avec les autorités antitrust (ALD et LeasePlan) et 170 millions d'euros de coûts de restructuration (dont 18,5 millions d'euros de coûts de transactions directement imputables à l'acquisition) au poste « Total des charges d'exploitation ».

Ayvens – entité combinée et marque mondiale de mobilité

En octobre 2023, le Groupe a annoncé Ayvens, sa nouvelle marque mondiale de mobilité, qui réunit les deux entreprises sous une même identité commune. L'entité combinée est le leader mondial de la location de véhicules multimarques, couvrant toutes les catégories de clients. L'intégration de LeasePlan a débuté juste après la clôture de l'acquisition et se déroule conformément au plan. S'appuyant sur les forces respectives, la complémentarité et l'augmentation de la taille du Groupe, l'entité combinée vise à réaliser d'importantes synergies commerciales, opérationnelles et au niveau de sa chaîne d'approvisionnement, en améliorant encore son positionnement dans le secteur et renforçant sa résilience à travers le cycle économique. Les principales synergies attendues concernent les achats, les installations, les technologies de l'information ("IT") et d'autres coûts opérationnels. Les synergies ont été estimées à 440 millions d'euros (avant impôts) et devraient se concrétiser pleinement d'ici 2026. Les coûts totaux cumulés de restructuration sont estimés à 525 millions d'euros sur la période 2022-2025.

ALD et LeasePlan sont au service des trois mêmes segments de clientèle (grandes entreprises, PME, particuliers), mais chacune des deux entreprises est leader dans des secteurs distincts. La clientèle de LeasePlan couvre de grandes et très grandes entreprises nationales et internationales et la Société est particulièrement performante sur ce segment, où il y a peu de recoupement avec les clients d'ALD. ALD a tissé un solide réseau de partenariats avec plus de 200 partenaires couvrant un large éventail de secteurs. Ce réseau a permis à la Société d'élargir rapidement sa présence auprès des PME et de la clientèle de particuliers. Cette complémentarité devrait offrir à Ayvens la meilleure implantation possible sur tous les segments.

La composition du financement d'ALD et ses solides notations de crédit facilitent l'accès au financement externe. LeasePlan collecte des dépôts en Allemagne et aux Pays-Bas. L'entité combinée dispose ainsi d'une base élargie et diversifiée de sources de financement.

2.2 Cession de la filiale en Russie

Le 20 avril 2023 et le 30 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession de ses filiales ALD Russie et ALD Biélorussie au profit de JSC Tsk. La cession a obtenu l'autorisation requise de la part des autorités réglementaires russes concernées. Les deux entités exploitaient une flotte financée comptant 13 400 véhicules, ce qui représente moins de 1 % de la flotte d'ALD. ALD Russie et Biélorussie étaient classées comme détenues en vue de la vente dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2022. La perte sur la vente des deux filiales s'est élevée à 101,5 millions d'euros et a été comptabilisée dans le compte de résultat sous la rubrique "Résultat après impôts des activités abandonnées" (voir note 7 pour plus de détails).

2.3 Cession des entités dans le cadre des mesures correctrices convenues avec les autorités anti-concurrence en lien avec l'acquisition de LeasePlan

Dans le cadre l'acquisition de LeasePlan clôturée le 22 mai 2023, ALD a obtenu toutes les autorisations de contrôle des concentrations conditionnant la réalisation de l'acquisition. La dernière autorisation a été obtenue auprès de la Commission européenne en date du 25 novembre 2022. L'autorisation de la Commission européenne était conditionnée à la cession des filiales exerçant les activités de location longue durée et de gestion de flotte d'ALD au Portugal, en Irlande et en Norvège et de LeasePlan en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg. Le 22 mars 2023, le Groupe a conclu un accord de cession d'actions dans le cadre de la vente de ces filiales à Crédit Agricole Consumer Finance et Stellantis. La cession a été réalisée le 1er août 2023 résultant en une perte totale sur cession de 3,1 millions d'euros qui est enregistrée dans le compte de résultat sous la rubrique "Résultat après impôts des activités abandonnées" (voir note 7 pour plus de détails).

Note 3 Principales règles et méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des comptes consolidés sont exposées ci-après. Toutes les méthodes de valorisation sont définies dans les notes décrivant les catégories concernées. Ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés, sauf indication contraire.

3.1 Base de préparation

Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés audités du Groupe au 31 décembre 2023 ont été approuvés pour publication par le Conseil d'administration le 21 mars 2024. Le Groupe a préparé ses comptes consolidés conformément aux normes IFRS et aux interprétations données par le Comité d'interprétation des IFRS (IFRS IC), applicables aux sociétés ayant adopté les IFRS. Les comptes sont conformes aux normes IFRS telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB).

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe ; sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Statut de Compagnie Financière Holding

Lors de l'acquisition de LeasePlan, titulaire d'une licence bancaire lui permettant de collecter des dépôts dans le cadre du système de garantie des dépôts néerlandais, le Groupe a obtenu auprès de la Banque centrale européenne (BCE) le statut réglementé de Compagnie Financière Holding (CFH). En tant que Compagnie Financière Holding, il a été déterminé que l'article 517-1 du Code monétaire et financier, la recommandation n° 2017-02 de l'Autorité des normes comptables, relative au format de déclaration des établissements de crédit et des sociétés de financement, n'est pas applicable. En revanche, le Groupe est soumis à la recommandation n° 2020-01 émise par l'Autorité des normes comptables, qui est appliquée au Groupe avant l'acquisition. Par conséquent, l'information financière consolidée est présentée conformément à la classification des opérations utilisées pour la préparation des comptes consolidés annuels du Groupe de l'année dernière, à l'exception des rubriques spécifiques de LeasePlan qui ont été ajoutées à la présentation du Groupe lorsqu'il n'y avait pas d'équivalent direct, à savoir les dépôts.

L'évolution de l'indice des prix à la consommation durant l'exercice actuel et les exercices précédents est présentée dans le tableau suivant :

	12/20	12/21	12/22	12/23
Coefficient de conversion	443,34	603,28	990,91	1 632,85
Indice des prix à la consommation (12 mois)	14,60	36,08	64,27	64,77

Les états financiers des filiales turques sont établis au coût historique. Les éléments non monétaires des états financiers ont été réévalués pour tenir compte de la variation de l'indice des prix à la consommation entre la date de leur acquisition ou de leur comptabilisation initiale et la fin de la période de référence.

Les gains ou les pertes sur tous les ajustements ultérieurs liés à l'hyperinflation, tels que le retraitement des actifs et des passifs non monétaires, le retraitement des produits et des charges à la date de transaction et la contrepartie du retraitement de toutes les composantes des capitaux propres depuis le début de la période, sont comptabilisés dans le compte de résultat à la rubrique « Gains et pertes non réalisés sur instruments financiers et autres ». Une charge de dépréciation sera comptabilisée au compte de résultat si le montant retraité de la valeur comptable des véhicules excède leur

Continuité d'exploitation

Le bilan du Groupe, ses flux de trésorerie, sa situation de liquidité et ses facilités de financement sont présentés dans les états financiers du Groupe et dans les notes annexes. La politique de gestion des risques financiers est détaillée dans la note 4 de l'annexe aux états financiers. La dette nette du Groupe au 31 décembre 2023 était de 45,4 milliards d'euros (2022 : 19,6 milliards d'euros) et la position de liquidité du Groupe (définie comme la trésorerie et les lignes de crédit confirmées non tirées) de 5,9 milliards d'euros au 31 décembre 2023 reste solide. Le détail des emprunts et facilités de crédit est présenté en note 29.

Le Conseil d'administration estime que les prévisions et projections du Groupe, tenant compte de l'évolution raisonnablement possible des performances commerciales, montrent que le Groupe sera en mesure d'opérer avec le niveau de ses facilités actuelles pendant une période d'au moins 12 mois à compter de la date d'approbation des états financiers. C'est pourquoi le Groupe continue d'appliquer le principe de continuité d'exploitation pour l'établissement de ses comptes.

Hyperinflation en Turquie

Le 16 mars 2022, le groupe de travail *International Practices Task Force* (IPTF) du *Centre for Audit Quality* (CAQ), organisme de référence pour l'identification des pays frappés par l'hyperinflation, a publié un document de travail où la Turquie figure sur la liste des économies hyper-inflationnistes. En conséquence, à compter du 1^{er} janvier 2022, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 29 (« Information financière dans les économies hyper-inflationnistes ») aux filiales turques du Groupe (y compris la filiale turque de LeasePlan). Les états financiers intègrent des retraitements pour les variations du pouvoir d'achat général de la livre turque dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture.

Des ajustements sont apportés aux actifs et passifs non monétaires (les impacts les plus importants concernent la flotte de location et les réserves consolidées du Groupe relatives aux filiales en Turquie). La valeur comptable de la flotte de location est ajustée pour refléter la variation de l'indice des prix à la consommation au cours de 2023, et pour la filiale de LeasePlan entre la date d'acquisition et la fin de la période de référence. L'indice turc des prix à la consommation a été utilisé pour calculer les ajustements relatifs à l'inflation.

valeur recouvrable estimée, et ceux-ci sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Coûts des contrats de location – amortissements ». Le retraitement de toutes les composantes des capitaux propres est enregistré dans la réserve d'hyperinflation qui est reclassée dans les réserves de conversion des filiales turques lors de la consolidation. Le reclassement est effectué sur la base de l'interrelation économique entre les variations des taux de change et l'inflation (c'est-à-dire que lorsque les prix mesurés dans une monnaie hyperinflationniste augmentent, leur valeur par rapport aux autres monnaies tend à diminuer à un rythme qui reflète l'excédent d'inflation des prix dans la monnaie hyperinflationniste par rapport à l'inflation des prix dans d'autres devises). Les réserves de conversion en 2023 ont été positivement impactées par un tel reclassement de 71 millions d'euros (2022 : 59,3 millions d'euros).

Tous les éléments du tableau des flux de trésorerie qui concernent les filiales turques sont exprimés en fonction de l'indice des prix à la consommation à la fin de la période de référence.

Au 31 décembre 2023, la marge sur les contrats de location comprend le gain de 140,1 millions d'euros (2022 : 59,9 millions d'euros) au titre de l'inflation de l'indice des prix à la consommation appliqué à la valeur comptable de la flotte de véhicules des filiales turques, du capital social et des bénéficiaires non distribués. Cette augmentation de la valeur comptable a entraîné une dépréciation de 67,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (2022 : néant) relative à la recouvrabilité des actifs de la flotte et un amortissement supplémentaire sur l'augmentation inflationniste de 33,7 millions d'euros qui ont été inclus dans la ligne « Coûts des contrats de location – amortissement » du compte de résultat, l'impact global sur la Marge des contrats de location est donc de 39,2 millions d'euros. L'impact des impôts différés liés à ces gains en 2023 n'est pas significatif en raison de la modification de la législation fiscale turque qui permet désormais aux entités d'ajuster leurs états financiers pour tenir compte de l'inflation à des fins fiscales. Pour plus de détails, voir la note 5 « Estimations et jugements comptables critiques ».

Estimations et hypothèses

La préparation des états financiers exige que les Directions du Groupe et de ses filiales utilisent certaines estimations et hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur la valeur comptable des actifs, passifs et passifs éventuels à la date de clôture et sur les postes de produits et charges de l'exercice.

Les estimations et les hypothèses correspondantes sont fondées sur l'expérience passée et sur divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances, dont les résultats constituent le fondement des jugements portés sur les valeurs comptables des actifs et des passifs qui ne ressortent pas facilement d'autres sources. Les résultats effectifs peuvent différer sensiblement de ces estimations dans d'autres hypothèses ou circonstances.

Les estimations, hypothèses et données sous-jacentes significatives faites par la Direction concernent l'évaluation et la dépréciation des immobilisations provenant des contrats de location simple, y compris les valeurs résiduelles en la date de fin de contrat, la dépréciation des créances de location-financement, les provisions pour dépréciation des stocks (voitures retournées en stock), les engagements de retraite à prestations définies, la juste valeur des dérivés, l'évaluation de la situation fiscale, la provision pour rétention du risque de sinistre et les provisions d'assurance/réassurance, la dépréciation des actifs incorporels et de l'écart d'acquisition, les estimations dans la comptabilisation du

chiffre d'affaires, l'évaluation des provisions pour restructuration et des provisions pour litiges et l'indice des prix à la consommation liés à l'hyperinflation. Des informations sur les domaines d'estimation et de jugement mentionnés ci-dessus sont fournies dans la note 5 « Estimations comptables critiques, hypothèses et jugements ».

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont revues à chaque exercice. Les révisions d'estimations comptables sont comptabilisées dans la période au cours de laquelle l'estimation est révisée si la révision n'affecte que cette période de révision, ou dans toute période future affectée si la révision affecte à la fois la période actuelle et les périodes futures. La publication des jugements importants et des principales sources d'incertitude des estimations et des sensibilités associées est incluse dans les notes spécifiques au bilan.

Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2023, à l'exception de quatre sociétés qui ont été mises en équivalence, toutes les autres étaient consolidées par intégration globale. Les variations du périmètre de consolidation par rapport au 31 décembre 2022 sont présentées ci-après :

- le 20 avril 2023 et le 30 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession de ses filiales ALD Russie et Biélorussie au profit de JSC Tsk. La cession a obtenu l'autorisation requise de la part des autorités réglementaires russes concernées. Les deux entités exploitaient une flotte financée comptant 13 400 véhicules, ce qui représente moins de 1 % de la flotte d'ALD. ALD Russie et Biélorussie ont été classées comme détenues en vue de la vente dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2022 (voir note 7 pour plus de détails) ;
- le 22 mai 2023, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de LeasePlan, l'un des *leaders* mondiaux de la gestion de flotte et de la mobilité, auprès d'un consortium mené par TDR Capital, pour un montant total de 4,9 milliards d'euros, payé *via* une combinaison de numéraire et d'actions ALD. Le groupe LeasePlan a été inclus dans le périmètre de consolidation depuis cette date (voir note 2 pour plus de détails). Toutes les sociétés de LeasePlan sont consolidées par intégration globale, à l'exception de trois sociétés mises en équivalence ;
- dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan, conditionnée à la cession des filiales exerçant les activités de location longue durée et de gestion de flotte d'ALD au Portugal, en Irlande et en Norvège et de LeasePlan en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg. Le 22 mars 2023, le Groupe a conclu un accord de cession d'actions dans le cadre de la vente de ces filiales à Crédit Agricole Consumer Finance et Stellantis. La vente a été clôturée le 1^{er} août 2023 (voir note 7 pour plus de détails).

3.2 Changements de méthodes comptables et d'informations à présenter

Normes et interprétations nouvelles et modifiées applicables à compter du 1^{er} janvier 2023

Le Groupe a pour la première fois adopté les nouvelles normes, modifications et interprétations suivantes pour l'exercice ouvert au 1er janvier 2023 :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par L'Union européenne
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	1 ^{er} janvier 2023
Définition d'une estimation comptable – Amendements à la norme IAS 8	1 ^{er} janvier 2023
Informations à fournir sur les méthodes comptables – Amendements à la norme IAS 1 et à l'IFRS Practice Statement 2	1 ^{er} janvier 2023
Impôts sur le résultat - Impôts différés relatifs à des actifs et des passifs résultant d'une même transaction – Amendements à la norme IAS 12	1 ^{er} janvier 2023

Les amendements mentionnés ci-dessus n'ont pas eu d'incidence sur les montants comptabilisés au cours des périodes antérieures et ne devraient pas affecter de manière significative les périodes courantes ou futures, à l'exception de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance ».

Première application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » et de la norme IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance

La norme IFRS 17 « Contrats d'assurance », publiée le 18 mai 2017 et modifiée par les amendements du 25 juin 2020 et du 9 décembre 2021, remplace la norme IFRS 4 « Contrats d'assurance » qui permettait notamment de comptabiliser les contrats d'assurance selon les méthodes définies par la réglementation comptable locale.

La norme IFRS 17 est adoptée à compter du 1^{er} janvier 2023 et s'applique à la filiale d'assurance du Groupe, ALD Re DAC, basée en Irlande qui opère dans le secteur de la réassurance, ainsi qu'à LeasePlan Insurance (acquise le 22 mai 2023), qui est la société d'assurance du groupe LeasePlan. À cette même date, ALD Re DAC a commencé à appliquer la norme IFRS 9 « Instruments financiers » pour la première fois ; cette application avait été retardée du fait des possibilités offertes par les amendements à IFRS 17 et à IFRS 4 publiés par l'IASB le 25 juin 2020 et étendus par les règlements (UE) 2017/1988 et 2020/2097 de la Commission européenne.

Norme IFRS 17 « Contrats d'assurance »

La norme IFRS 17 établit des principes spécifiques pour la comptabilisation et l'évaluation des contrats d'assurance émis et des contrats de réassurance détenus par le Groupe. Les contrats d'assurance émis pour les clients d'ALD sont liés aux services de location de véhicules et incluent, notamment, la responsabilité civile automobile. L'adoption de la norme IFRS 17 n'a pas modifié la classification des contrats d'assurance du Groupe. Le Groupe était auparavant autorisé, en vertu de la norme IFRS 4, à poursuivre la comptabilisation sur la base de ses anciennes méthodes comptables locales.

En vertu de la norme IFRS 17, les contrats d'assurance émis et les contrats de réassurance détenus par le Groupe peuvent tous être évalués en appliquant la méthode d'affectation des primes décrite ci-dessous.

Modèle de classement et d'évaluation

Regroupement des contrats

Selon la norme IFRS 17, l'évaluation des contrats d'assurance émis exige de les regrouper en portefeuilles homogènes, lorsque les contrats sont exposés aux risques similaires et sont gérés ensemble. Par la suite, chaque portefeuille doit être décomposé selon trois niveaux de rentabilité :

- contrats déficitaires ;
- contrats rentables et sans risque significatif de devenir déficitaires ; et
- autres contrats rentables.

Les groupes sont déterminés lors de la comptabilisation initiale des contrats d'assurance émis et chaque groupe ne doit comporter que des contrats émis au cours de la même période de 12 mois.

Des exigences similaires s'appliquent aux contrats de réassurance, à l'exception près que les contrats sont séparés selon deux niveaux de rentabilité :

- les contrats de réassurance détenus qui sont en position de gain net ; et
- les contrats de réassurance détenus qui sont en position de perte nette.

Évaluation – Approche de répartition des primes - *Premium Allocation Approach (PAA)*

La norme IFRS 17 permet une approche d'évaluation simplifiée lorsque certains critères d'éligibilité sont remplis :

- les contrats à court terme (couverture de 12 mois ou moins) ;
- les contrats dont la couverture est supérieure à 12 mois, mais l'évaluation du passif lié à la couverture restante dans le cadre du PAA ne serait pas sensiblement différente de l'évaluation utilisant le modèle général.

Tous les contrats dont la couverture n'excède pas 12 mois sont éligibles automatiquement, alors que les contrats dont la couverture est

supérieure à 12 mois exigent un test d'éligibilité afin d'appuyer la justification décrite au point (b) ci-dessus.

ALD Re DAC a appliqué l'approche PAA lors de la première adoption de la norme IFRS 17. Pour ALD Re DAC, la majorité des contrats d'assurance a une couverture de 12 mois.

L'entité filiale de LeasePlan acquise le 22 mai 2023 suit également l'approche PAA et tous les actifs et passifs de cette filiale sont présentés conformément à la norme IFRS 17 à la date d'Acquisition.

PAA représente une approche simplifiée pour évaluer uniquement le passif lié à la couverture restante. Pour les sinistres survenus, le passif est toujours évalué à l'aide du modèle général (toutefois, à partir de la meilleure estimation actualisée des flux de trésorerie futurs et des modules d'ajustement des risques).

Traitement comptable selon l'approche PAA

L'approche PAA prévoit les traitements comptables suivants :

- les produits d'assurance sont comptabilisés de manière linéaire sur la durée du contrat d'assurance (sauf si la matérialisation du risque attendue diffère sensiblement de la logique linéaire) ;
- les pertes sur les groupes de contrats d'assurance qui sont déficitaires lors de la comptabilisation initiale sont comptabilisées immédiatement dans le compte de résultat. La perte est calculée comme la différence entre l'évaluation du passif lié à la couverture restante selon le modèle général et l'approche PAA ;
- pour les contrats dont la période de couverture n'excède pas un an, les assureurs peuvent choisir de différer effectivement l'acquisition ou de la comptabiliser immédiatement en charge ;
- pour la couverture restante, l'actualisation du passif n'est pas requise dans le cadre de PAA lorsqu'il n'y a pas de financement important (c'est-à-dire, lorsque le délai entre la couverture fournie et la prime reçue est de 12 mois ou moins) ;
- pour les sinistres survenus, l'actualisation du passif est requise pour tous les sinistres (lorsque le délai anticipé entre la survenance du sinistre et son règlement est supérieur à 12 mois). Les taux d'actualisation à utiliser ne sont pas imposés et sont déterminés par la Société ;
- aucun ajustement risque explicite n'est requis pour le passif lié à la couverture restante, mais il l'est toujours pour le passif lié aux sinistres survenus.

Présentation de la performance financière

S'agissant des modifications opérées au niveau de la présentation du bilan consolidé, le Groupe regroupe les contrats d'assurance émis et les contrats de réassurance détenus, respectivement dans les postes Provisions et Autres créances et charges constatées d'avance :

- portefeuilles de contrats d'assurance émis constituant des actifs ;
- portefeuilles de contrats d'assurance émis constituant des passifs ;
- portefeuilles de contrats de réassurance détenus constituant des actifs ;
- portefeuilles de contrats de réassurance détenus constituant des passifs.

Il n'y a pas de modification au niveau de la présentation du compte de résultat consolidé. La séparation requise entre les dépenses d'assurance et les charges financières d'assurance est incluse dans les états financiers.

Première application de la norme IFRS 17

Le Groupe a adopté la norme IFRS 17 de manière rétrospective, les chiffres comparatifs de l'exercice 2022 ayant été retraités. Les différences d'évaluation des actifs et des passifs d'assurance résultant de l'application rétroactive au 1^{er} janvier 2022 sont comptabilisées directement dans les capitaux propres d'ouverture. L'évaluation rétroactive de ces actifs et passifs a suivi une approche simplifiée lorsque les données historiques nécessaires n'étaient pas disponibles.

Impact sur le bilan consolidé du Groupe

Les tableaux suivants procèdent à un rapprochement de l'impact de la norme IFRS 17 sur le bilan au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	Note de bas de page	Soldes au	
		31 décembre 2021	31 décembre 2022
Total de l'actif selon IAS 4		26 991,4	31 351,0
<i>Ajustements :</i>			
Créances clients et créances sur les institutions financières	1	(56,0)	(52,0)
Autres créances et charges constatées d'avance	2	4,8	4,6
Impôt exigible et impôt différé sur le résultat	3	1,8	(1,3)
TOTAL DE L'ACTIF RETRAITÉ SELON IFRS 17		26 942,0	31 302,3
Total du passif selon IAS 4		22 145,8	24 457,6
<i>Ajustements :</i>			
Dettes fournisseurs et autres dettes	4	(71,4)	(61,1)
Provisions	5	12,5	(7,0)
Impôt exigible et impôt différé sur le résultat	3	2,8	0,4
TOTAL DU PASSIF RETRAITÉ SELON IFRS 17		22 089,7	24 389,9
Total de capitaux propres selon IAS 4		4 845,6	6 893,4
<i>Ajustements :</i>			
Ajustement au titre de la norme IFRS 17 pour 2021	6	6,7	6,7
Ajustement au titre de la norme IFRS 17 pour 2022	6		12,2
TOTAL DE CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS SELON IFRS 17		4 852,3	6 912,3
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS SELON IFRS 17		26 942,0	31 302,3

- (1) Les flux de trésorerie (entrées et sorties) liés à une obligation au titre d'un contrat d'assurance (principalement les primes d'assurance à recevoir) ont été réaffectés en tant qu'entrée de trésorerie dans le cadre de l'évaluation du passif des contrats d'assurance selon la norme IFRS 17.
- (2) Selon la norme IFRS 17, lorsque le portefeuille de contrats de réassurance est en position d'encaissement net, il ne doit pas être compensé avec les passifs des contrats d'assurance. Ce montant représente toutes les entrées et sorties de trésorerie liées aux contrats de réassurance souscrits, ainsi que la réaffectation des frais d'acquisition reportés au passif des contrats d'assurance.
- (3) Impact des impôts exigibles et différés sur l'application de la norme IFRS 17.
- (4) Les flux de trésorerie (entrées ou sorties) liés à une obligation au titre d'un contrat d'assurance (principalement les sinistres et les frais d'acquisition dus) ont été réaffectés en tant que sortie de trésorerie dans le passif des contrats d'assurance.
- (5) Réaffectation de la provision pour primes non acquises au passif des contrats d'assurance selon la norme IFRS 17.
- (6) Impact net de l'application de la norme IFRS 17 sur les réserves. L'augmentation du Résultat net dans le cadre de la norme IFRS 17 par rapport à la norme IFRS 4 provient principalement d'un avantage d'actualisation réalisé sur le compte de résultat IFRS 17. Les réserves sont actualisées selon la norme IFRS 17 alors qu'elles ne l'étaient pas lors de l'application de la norme IFRS 4.

Impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe

Les tableaux suivants procèdent à un rapprochement de l'impact sur le compte de résultat tel que publié au 31 décembre 2022 et tel que retraité selon IFRS 17.

(en millions d'euros)	Note de bas de page	31 décembre 2022
Résultat net tel que publié au 31 décembre 2022 selon IFRS 4		1 207,9
Augmentation de la Marge des services	1	11,9
Baisse des charges d'exploitation	2	1,7
Augmentation des impôts sur le résultat	3	(1,3)
RÉSULTAT NET RETRAITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2022		1 220,2

- (1) L'ajustement de la Marge des services représente la marge nette comptabilisée sur les contrats d'assurance calculée selon l'approche PAA. Par ailleurs, la marge intègre les produits financiers nets résultant de l'actualisation des contrats d'assurance.
- (2) Selon la norme IFRS 17, le passif au titre des sinistres survenus doit inclure une provision pour les frais généraux fixes/variables directement attribuables à l'exécution des contrats d'assurance. Les frais généraux doivent être affectés sur une base systématique et rationnelle et doivent être appliqués de manière cohérente à toutes les dépenses ayant des caractéristiques similaires. Il s'agit d'une partie des charges d'exploitation directement attribuables à l'exécution des contrats d'assurance réaffectée au résultat des services d'assurance.
- (3) Impact d'impôts sur le résultat lié aux ajustements transitoires découlant de la norme IFRS 17.

Les impacts transitoires de la norme IFRS 4 à IFRS 17 ne sont pas significatifs. La norme IFRS 17 n'a pas d'impact sur l'état du résultat global.

Norme IFRS 9 « Instruments financiers »

La première application de la norme IFRS 9 par les filiales d'assurance du Groupe au 1^{er} janvier 2023 est rétrospective au même titre que la norme IFRS 17. L'impact de la norme IFRS 9 concerne uniquement le portefeuille obligataire pour lequel une provision pour pertes de crédit attendues de 0,3 million d'euros en 2021 et 0,4 million d'euros en 2022 est comptabilisée et n'est pas significative pour le Groupe.

3.3 Normes et interprétations adoptées par l'IASB mais non encore applicables au 31 décembre 2023

L'IASB publie des référentiels, amendements et interprétations comptables, dont certains n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2023. Ils doivent être appliqués à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2024 au plus tôt ou à la date de leur adoption par l'Union européenne. Par conséquent, ils n'ont pas été appliqués par le Groupe au 31 décembre 2023. Ces amendements ne devraient pas avoir d'incidence significative sur l'entité au cours de la période de présentation de l'information financière actuelle ou future et sur les transactions futures prévisibles.

3.4 Consolidation

Les comptes consolidés intègrent les états financiers de la Société et de ses filiales tels qu'énumérés dans la note 41. Les modifications apportées aux entités consolidées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ont été expliquées dans la note 3.1.

3.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation de contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité en question, et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont entièrement consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sortent du périmètre de consolidation à compter de la date à laquelle ce contrôle prend fin.

Les transactions intra-groupes, les soldes et les gains latents sur les transactions entre des sociétés du Groupe sont éliminés. Il en va de même pour les pertes latentes. Le cas échéant, les montants déclarés par les filiales ont été ajustés à des fins d'harmonisation avec les méthodes comptables du Groupe.

Pour les filiales non détenues à 100 %, les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées dans les capitaux propres séparément des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société. Le Résultat net et les autres éléments du résultat global sont attribués aux actionnaires de la Société et aux participations ne donnant pas le contrôle, même si le solde des participations ne donnant pas le contrôle est déficitaire. Les variations de pourcentage de détention des filiales n'entraînant pas de changement de contrôle sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des participations contrôlantes et ne donnant pas le contrôle sont ajustées pour refléter les variations de leurs intérêts relatifs dans la filiale. Toute différence entre le montant de l'ajustement de la participation ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est comptabilisée directement en capitaux propres et attribuée aux actionnaires de la Société.

3.4.2 Regroupement et cession d'entreprises

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises.

La contrepartie transférée pour l'acquisition d'une filiale correspond à la juste valeur des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entité acquise et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. Elle

comprend la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs et passifs éventuels repris à l'occasion d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, conformément à IFRS 3. Le Groupe comptabilise au cas par cas toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entité acquise, soit à sa juste valeur, soit à sa quote-part dans les montants comptabilisés dans les actifs nets identifiables de l'entité acquise.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge dès qu'ils sont encourus.

3.4.3 Entreprises liées

Les entreprises liées sont des participations sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, c'est-à-dire le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle de l'entité, mais sans la capacité d'exercer un contrôle ou un contrôle conjoint. En règle générale, le Groupe détient entre 20 % et 50 % des actions avec droit de vote de ses entreprises liées.

La Société comptabilise sa participation dans des entreprises liées selon la méthode de la mise en équivalence. La quote-part de la Société dans les profits ou les pertes des entreprises liées est comptabilisée dans le compte de résultat consolidé, et sa quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises liées est incluse dans les autres éléments du résultat global.

Les gains latents sur les transactions entre la Société et une entreprise liée sont éliminés proportionnellement à la participation de l'entreprise liée. Les pertes latentes sont également éliminées, sauf si la transaction indique une dépréciation de l'actif transféré. Les gains et pertes de dilution découlant des variations des participations dans les entreprises liées sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé.

3.4.4 Partenariats

Les partenariats sont des accords dans lesquels le Groupe partage le contrôle conjoint avec une ou plusieurs parties. Le contrôle conjoint est le partage contractuellement convenu du contrôle d'une société et n'existe que lorsque les décisions concernant les activités qui ont une incidence significative sur les rendements de la Société nécessitent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Pour déterminer cette classification, il faut faire preuve de jugement en évaluant les faits et les circonstances propres à chaque accord. Les partenariats sont classés soit comme des activités conjointes, soit comme des coentreprises sur la base des droits et obligations des parties à l'accord. Dans les activités conjointes, les parties ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs liés à l'accord, alors que dans les coentreprises, les parties ont des droits sur l'actif net de l'accord. Le Groupe a évalué la nature de ses partenariats et en a conclu qu'il s'agissait de coentreprises.

Les investissements dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsqu'elles sont classées comme détenues en vue de la vente. La quote-part du Groupe dans le Résultat net des entreprises associées et coentreprises est fondée sur leurs derniers états financiers audités ou des états financiers intermédiaires non audités établis à la date de clôture du Groupe. Les méthodes comptables des coentreprises sont modifiées, le cas échéant, à des fins d'harmonisation avec les méthodes adoptées par le Groupe.

Les valeurs comptables totales des participations dans les coentreprises représentent le coût de chaque participation, y compris la valeur comptable de l'écart d'acquisition, la quote-part des bénéfices non distribués postérieurs à l'acquisition, tout autre mouvement dans les réserves et les intérêts de la dette à long terme qui font en substance partie de l'investissement net du Groupe, déduction faite des dépréciations cumulées. Les valeurs comptables des entreprises associées et des coentreprises sont revues

régulièrement et s'il existe un indice objectif qu'une perte de valeur s'est produite à la suite d'un ou plusieurs événements survenus au cours de la période, la participation est dépréciée. Les investissements ayant fait l'objet d'une dépréciation font l'objet d'une revue régulière afin de déceler des indices de reprise de dépréciation.

La quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée ou d'une coentreprise au-delà de sa participation dans cette entreprise associée ou cette coentreprise n'est pas comptabilisée, sauf si le Groupe a l'obligation de financer ces pertes. Les plus-values latentes résultant de transactions avec des entreprises liées et des coentreprises sont éliminées de la participation à hauteur de la participation du Groupe dans l'entité. Les pertes latentes sont éliminées de la même manière, mais uniquement dans la mesure où il n'y a pas d'indice de dépréciation.

3.4.5 Entités *ad hoc*

Les entités *ad hoc* sont des sociétés créées dans le but de réaliser un objectif limité et bien défini, tel qu'une titrisation d'actifs loués. Dans le cadre du programme de titrisation adossée à des actifs (décrit à la note 29), des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont cédées à des entités *ad hoc*.

Les états financiers des entités *ad hoc* sont inclus dans les comptes consolidés du Groupe lorsque, de par la nature de la relation, le Groupe reste exposé aux risques et aux avantages inhérents aux actifs loués titrisés. Le Groupe utilise différentes entités juridiques, qui ont été constituées spécifiquement pour les opérations de titrisation du Groupe. Ces sociétés sont consolidées dans les comptes du Groupe sur la base de la substance de la relation.

3.5 Résumé des principales règles et méthodes comptables

3.5.1 Méthodes de conversion

Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « monnaie fonctionnelle »). Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe. Sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Transactions et soldes

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de la transaction.

3.5.2 Dividendes

Les actions ordinaires sont classées en capitaux propres. Les dividendes sont comptabilisés au passif du bilan après approbation de la répartition des bénéfices par les actionnaires.

Les gains et pertes de change découlant du règlement de ces transactions et de la conversion aux taux en vigueur à la clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont comptabilisés dans le compte de résultat, sauf lorsqu'ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie ou couvertures d'investissement net. Les gains et pertes de change liés aux emprunts et à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont présentés dans le compte de résultat dans les « Produits ou charges d'intérêts ». Tous les autres gains et pertes de change sont présentés dans le compte de résultat sous la rubrique « Marge des contrats de location ».

Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (sauf celles opérant dans une économie hyper-inflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture ;
- les revenus et les charges de chaque compte de résultat sont convertis aux taux annuels moyens pondérés (sauf si cette moyenne ne représente pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux en vigueur aux dates des transactions, auquel cas les produits et les charges sont convertis aux taux en vigueur aux dates des transactions) ; et
- toutes les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Les différences de conversion sur les soldes en devises étrangères dont le règlement n'est ni prévu ni probable dans un avenir prévisible, et font donc partie de l'investissement net du Groupe dans ces opérations à l'étranger, sont compensées dans la réserve de conversion. Les écarts de conversion cumulés sont recyclés des capitaux propres et comptabilisés en produits ou en charges lors de la cession de l'activité à laquelle ils se rapportent.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur liés à l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère, et convertis au taux en vigueur à la clôture. Les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les éléments du résultat global.

Les comptes des filiales turques, qui opèrent dans un contexte d'hyperinflation, ont été intégralement convertis au taux de change de clôture.

Les principaux taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris et se présentent comme suit :

	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
EUR/Hryvnia ukrainienne	38,1500	36,9156	36,9170	34,4424
EUR/Réal brésilien	5,3618	5,4016	5,6386	5,4432
EUR/Livre turque	32,6531	32,6531	19,9649	19,9649
EUR/Peso mexicain	18,7231	19,1897	20,8560	21,2046
EUR/Couronne suédoise	11,0960	11,4728	11,1218	10,6274
EUR/Roupie indienne	91,9045	89,3249	88,1710	82,7145
EUR/Livre sterling	0,8691	0,8699	0,8869	0,8526

Le produit de l'émission des valeurs mobilières de fonds propres AT1 est indéfiniment disponible pour le Groupe et est indéfiniment subordonné, réinitialisable et remboursable par anticipation. Le paiement des distributions étant entièrement discrétionnaire, les produits perçus et les coupons versés sont comptabilisés en

capitaux propres. En l'absence d'obligation formelle de (re)payer le principal ou de verser des coupons, les valeurs mobilières de capital sont comptabilisées en capitaux propres et les distributions versées sur ces instruments, ainsi que les coûts de transaction liés à l'émission des valeurs mobilières de capital, sont comptabilisés directement en capitaux propres.

3.5.3 Contrats de location

En tant que bailleur, le Groupe est tenu de déterminer au début de chaque contrat de location s'il s'agit d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement. Cette évaluation tient compte de la substance de la transaction plutôt que de la forme du contrat et la classification est fondée sur la mesure dans laquelle le contrat de location transfère les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent. Un contrat de location est classé dans la catégorie des contrats de location-financement s'il transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Inversement, un contrat de location simple est un contrat de location qui ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif.

Différents critères sont utilisés pour déterminer la classification d'un contrat de location, les trois principaux étant :

- si la durée du contrat de location correspond à la majeure partie de la vie économique de l'actif ;
- si la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location représente au moins la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif ; et
- si le contrat de location transfère la propriété du véhicule au preneur avant la fin de la durée du contrat de location ou si le preneur est raisonnablement certain d'exercer son option d'achat.

Portefeuille de location simple

Le Groupe en tant que bailleur présente les actifs faisant l'objet de contrats de location simple sous la rubrique « Flotte de location » du bilan et comprend principalement les véhicules en contrat de location simple, les véhicules en contrat de location à court terme (moins d'un an) et les véhicules disponibles pour la location.

Le Groupe loue des actifs à ses clients pour des durées généralement comprises entre trois et quatre ans. Dans la quasi-totalité des cas, les actifs loués sont restitués au Groupe à la fin du contrat. En cas de résiliation anticipée dans la plupart des cas, il y aura une facture de régularisation et les risques sont supportés par le client. Pour les contrats de location simple, les clients se voient proposer divers produits ayant des conditions contractuelles différentes, mais dont les risques et avantages inhérents à la propriété sont conservés par le Groupe. Un client peut avoir le droit de recevoir une partie du résultat net positif résultant de facteurs ayant conduit à ce que le véhicule soit au-dessus de sa valeur résiduelle attendue à la fin du contrat de location. Toutefois, le risque de résultat négatif restera supporté par le Groupe.

Les redevances mensuelles fixes de location simple facturées au client pour l'utilisation du véhicule sur la durée du contrat peuvent comprendre différentes composantes ayant chacune leur propre reconnaissance du chiffre d'affaires. Les créances locatives non réglées sont inscrites au bilan en « Créances locatives sur les clients ». Voir la politique de comptabilisation du chiffre d'affaires en note 3.5.20 pour plus de détails.

Évaluation

Les actifs sous contrat de location simple et flotte de location sont évalués au coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur. Le coût des voitures de location simple comprend leur prix d'achat et tous les coûts supplémentaires et directement attribuables

de mise en état de fonctionnement des actifs détenus en vue d'être utilisés dans le cadre de contrats de location simple (par exemple, intégration de smartphones, dispositifs antivols, etc.). Les droits d'importation et les taxes d'achat non remboursables sont inclus dans le prix d'achat et les remises commerciales éventuelles sont déduites lors du calcul du prix d'achat. Les coûts directs externes initiaux comprennent les commissions, les frais juridiques et les frais de livraison lorsqu'ils sont significatifs. En outre, les avantages dans les contrats de location et les primes liées au volume sont également pris en compte et amortis sur la durée anticipée du contrat. La valeur comptable du portefeuille de location simple est présentée au poste « Flotte de location » du bilan.

Les actifs des contrats de location simple et les autres véhicules loués sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée (généralement la durée du contrat de location simple) jusqu'à leur valeur résiduelle estimée. La valeur résiduelle et la durée d'utilité des actifs loués sont revues au moins à chaque clôture et, si les attentes diffèrent des estimations antérieures, les changements sont comptabilisés de manière prospective comme un changement d'estimation comptable (amortissement prospectif). Les amortissements sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Aucun amortissement n'est appliqué aux véhicules neufs disponibles à la location lorsque ces véhicules ne sont pas en état d'être loués aux clients. Cela s'applique souvent aux véhicules achetés dans le cadre de contrats de location signés ou aux véhicules achetés avec l'intention de louer qui sont entreposés temporairement et ne sont pas prêts à être utilisés.

Pour la méthode de comptabilisation de la dépréciation, voir la note 5 « Dépréciation de la flotte de location ». À la résiliation du contrat de location, les actifs concernés sont reclassés dans la rubrique « Stocks » à leur valeur comptable si l'intention est de vendre la voiture d'occasion ou restent dans la « Flotte de location » si l'intention est de louer le véhicule pour un second terme.

Portefeuille de location-financement

Les contrats de location-financement sont comptabilisés au bilan à hauteur d'un montant égal à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre des contrats de location et à la valeur résiduelle non garantie, après déduction des provisions pour créances douteuses jugées nécessaires et du cumul des pertes de valeur. Les coûts directs initiaux et les acomptes qui ne sont pas des dépôts de garantie remboursables sont inclus dans l'évaluation initiale des créances de location-financement. Les actifs sont présentés au poste « Créances clients » du bilan (voir la note 22 pour plus de détails).

Les versements échelonnés au titre des contrats de location-financement peuvent englober plusieurs composants, dont le chiffre d'affaires est comptabilisé séparément. Les montants facturés mais non réglés ainsi que les montants non acquis au titre des contrats de location-financement sont inscrits au bilan en « Créances locatives sur les clients ». Voir la politique de comptabilisation du chiffre d'affaires en note 3.5.20 pour plus de détails.

Services de gestion de flotte

Ces services incluent notamment la livraison du véhicule, la gestion de la carte grise et du processus d'immatriculation, ainsi que les exigences liées aux taxes et à l'assurance, l'entretien du véhicule, les demandes en garantie, l'analyse de la politique véhicule et flotte et les recommandations associées, le *benchmarking* et le conseil. Les véhicules classés dans cette catégorie sont inclus dans la flotte hors bilan et le chiffre d'affaires correspondant est comptabilisé dans la rubrique « Revenus des services ».

3.5.4 Immobilisations corporelles

Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût englobe les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Les dépenses ultérieures en immobilisations corporelles ne sont comptabilisées dans la valeur comptable de l'élément que lorsqu'elles augmentent les avantages économiques futurs inhérents à l'actif spécifique auquel elles se rapportent, et que ses coûts peuvent être évalués de manière fiable. Toutes les autres dépenses de réparation et d'entretien sont comptabilisées dans le compte de résultat global au cours de la période où elles sont engagées.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres actifs sont amortis de façon linéaire afin de ramener le coût de ces actifs à leur valeur résiduelle sur leur durée d'utilité, estimée comme suit :

- immeubles : 20 à 50 ans ;
- matériel informatique et serveurs : 3 à 5 ans ;
- machines et matériel de garage : 5 à 10 ans ;
- mobilier, agencements et matériel de bureau : 3 à 10 ans ;
- véhicules de société : 3 à 5 ans ;
- amélioration locative : durée résiduelle du bail ;

Lorsque des parties d'un élément d'autres immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des éléments distincts (composants importants). La valeur comptable d'une pièce remplacée est décomptabilisée lors du remplacement. La valeur résiduelle, la méthode d'amortissement et la durée d'utilité des actifs sont revues chaque année et ajustées si besoin. Lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, elle est immédiatement ramenée à la valeur recouvrable de l'actif concerné.

3.5.5 Droits d'utilisation et dettes de location

Durée du contrat de location

La période de location qu'il convient d'appliquer pour déterminer les loyers actualisés correspondra à la période non résiliable du contrat de location ajustée en fonction :

- des options de prolongation du contrat que le preneur est raisonnablement certain d'exercer ;
- des options de résiliation anticipée que le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer.

L'évaluation de la certitude raisonnable d'exercer ou de ne pas exercer les options de prolongation ou de résiliation anticipée doit tenir compte de tous les faits et circonstances qui peuvent créer un avantage économique à exercer ou à ne pas exercer ces options.

Actifs de droit d'utilisation

Le Groupe comptabilise les droits d'utilisation à la date d'entrée en vigueur du contrat de location (c'est-à-dire la date à laquelle l'actif sous-jacent est disponible pour utilisation). Les actifs de droit d'utilisation sont évalués au coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de la réévaluation des dettes de location. Le coût des actifs de titre du droit d'utilisation comprend le montant de la dette locative comptabilisée, ajusté des paiements de location effectués à la date de début ou avant cette date, augmenté des coûts directs initiaux encourus et d'une estimation des coûts de démantèlement, d'enlèvement ou de remise en état de l'actif sous-jacent et déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

Les actifs de droit d'utilisation sont amortis sur la durée du contrat de location, définie comme la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser un actif sous-jacent, y compris les périodes optionnelles pendant lesquelles l'entité est raisonnablement certaine d'exercer une option de prolongation (ou de ne pas résilier) un contrat de location. Les charges d'amortissement sont comptabilisées au poste « Dotation aux amortissements » du compte de résultat.

Dettes de location

À la date de prise d'effet du contrat de location, le Groupe comptabilise les dettes de location évaluées à la valeur actualisée des loyers futurs attendus, calculée en utilisant le taux d'emprunt marginal du Groupe, ajusté pour refléter la durée du contrat de location et le pays d'implantation.

Les paiements de loyers inclus dans l'obligation locative comprennent chacun des éléments suivants :

- paiements fixes, y compris les paiements fixes en substance ;
- paiements dont la variabilité ne dépend que d'un indice ou d'un taux, mesurés initialement sur la base de l'indice ou du taux en vigueur à la date de prise d'effet du contrat de location. La dette locative est réévaluée lorsqu'il y a un changement dans les loyers futurs résultant d'un changement d'indice ou de taux ;
- montant susceptible d'être dû au titre d'une garantie de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, les paiements de location après la date d'une option de renouvellement si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer son option de renouveler le bail, et les pénalités de sortie d'un contrat de location sauf si le Groupe est raisonnablement certain de ne pas mettre fin au contrat de location par anticipation.

Les coûts variables de location (autres que ceux visés ci-dessus et y compris ceux liés à l'utilisation) et les coûts des composantes non locatives ne sont pas inclus dans le passif locatif et sont imputés aux coûts des contrats de location lorsqu'ils sont encourus.

Le passif locatif est évalué au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Il est réévalué en cas de modification des loyers prévisionnels ou de modification de la durée du contrat de location. Lors de la réévaluation du passif locatif, un ajustement est apporté à l'actif de droit d'utilisation correspondant.

Contrats de location à court terme et actifs de faible valeur

Les contrats de location dont la durée est inférieure à 12 mois ou ceux dont les paiements sont inférieurs à 5 000 dollars ne sont pas comptabilisés au bilan. Le Groupe comptabilise les paiements au titre de ces contrats de location comme des charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location au sein des « Frais généraux et charges administratives ».

Impôt sur les bénéfices

Les impôts différés seront comptabilisés sur la base du montant net des différences temporelles imposables et déductibles. En général, à la date de la comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de la dette de location, aucun impôt différé n'est comptabilisé car la valeur de l'actif est égale à la valeur du passif. Les différences temporelles nettes qui peuvent résulter de modifications ultérieures du droit d'utilisation et du passif de location donneront lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 15 « Actifs de droit d'utilisation et passifs de location ».

3.5.6 Immobilisations incorporelles

Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition découle de l'acquisition de filiales, d'entreprises liées et de coentreprises, et représente l'excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels nets identifiables de l'acquéreur. L'écart d'acquisition est évalué au coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Lorsque l'excédent est négatif (écart d'acquisition négatif), il est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultat.

Aux fins du test de dépréciation, l'écart d'acquisition acquis lors d'un regroupement d'entreprises est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie, qui devrait bénéficier des synergies du regroupement. Chaque unité ou groupe d'unités auquel l'écart d'acquisition est affecté représente le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour des besoins de gestion interne. L'écart d'acquisition est suivi :

- au niveau de l'entité pour tous les pays importants et indépendants ; dans ces pays, l'activité de la filiale est pilotée de manière autonome, soit parce que le marché est spécifique, soit parce que l'organisation a été construite pour piloter l'activité de manière autonome, avec l'appui technique des fonctions centrales du siège ; c'est le cas pour la plupart des grandes filiales en Europe (telles que la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne) et quelques petites et moyennes filiales en Asie ;
- au niveau des groupes (« pôles »), lorsque le *reporting* de gestion interne est structuré pour évaluer la performance (et établir les plans d'activité) à un niveau plus élevé (groupes d'unités génératrices de trésorerie). Le Groupe a identifié les 7 pôles suivants :
 - Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas,
 - Pays nordiques : Danemark, Finlande, Norvège, Suède,
 - Europe centrale : Autriche, Croatie, Hongrie, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suisse,
 - Pays d'Europe du Nord-Est : Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Ukraine,
 - Europe du Sud : Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie,
 - Pays méditerranéens : Algérie, Maroc,
 - Amérique du Sud, Afrique et Asie : Brésil, Mexique, Chili, Pérou, Colombie.

Le 22 mai 2023, le Groupe a finalisé l'acquisition de LeasePlan (voir note 2). L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a été achevé peu après la fin de la période de présentation de l'information financière et l'écart d'acquisition comptabilisé lors de l'opération de rachat n'a pas encore été alloué aux unités génératrices de trésorerie. Les activités de LeasePlan continuent d'être intégrées au Groupe et le management finalisera l'allocation de l'écart d'acquisition au premier semestre 2024 aux UGT concernées.

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment, si des événements ou l'évolution des circonstances indiquent une dépréciation éventuelle. La valeur comptable de l'écart d'acquisition est comparée à sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Toute perte de valeur est immédiatement comptabilisée en charges, et n'est pas reprise ultérieurement.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 5.2 « Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition ».

Immobilisations incorporelles logicielles

Les coûts de développement de logiciels en interne sont inscrits à l'actif durant la phase de développement. Les coûts inscrits à l'actif concernent les coûts directs externes du matériel et des services et les charges de personnel au titre du temps passé sur le projet durant la période d'inscription à l'actif. Les logiciels inscrits à l'actif sont soumis à un test de dépréciation chaque année ou lorsque l'évolution des circonstances indique que les montants inscrits à l'actif peuvent être dépréciés. Les éléments dépréciés sont ramenés à leur juste valeur estimée à la date d'évaluation. Les logiciels développés en interne sont normalement dépréciés sur leur durée de vie utile, généralement de 3 à 5 ans, ou plus dans certains cas.

3.5.7 Dépréciation des actifs extra-financiers

Les actifs ayant une durée d'utilité indéterminée (par exemple, l'écart d'acquisition ou les immobilisations incorporelles) ne sont pas amortis et sont soumis à un test annuel de dépréciation. Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation chaque

fois qu'en raison de certains événements ou circonstances, le recouvrement de leur valeur comptable est mis en doute. Une perte de valeur est comptabilisée à hauteur de l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur de cet actif, diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Aux fins de l'évaluation de la dépréciation, les actifs sont regroupés en unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux plus petits groupes d'actifs qui génèrent des entrées de trésorerie identifiables. Les actifs extra-financiers (autres que l'écart d'acquisition) pour lesquels une dépréciation a été comptabilisée sont revus à chaque date de clôture pour une éventuelle reprise de dépréciation.

Pour plus de détails sur la dépréciation de la flotte de location, se référer à la note 5.3 « Dépréciation de la flotte de location ».

3.5.8 Actifs non courants (ou groupes d'actifs destinés à être cédés) détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Le Groupe classe les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par une opération de vente plutôt que par un usage continu. Les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur moins les coûts de vente. Les coûts de vente sont les coûts marginaux directement attribuables à la cession d'un actif (groupe d'actif destiné à être cédé), à l'exclusion des charges financières et de la charge d'impôt.

Les critères de classification au titre d'actif détenu en vue de la vente ne sont considérés comme remplis que lorsque la vente est très probable et que les actifs ou les groupes d'actifs destinés à être cédés sont disponibles pour une vente immédiate dans leur état actuel. Les mesures requises pour conclure la vente devraient indiquer qu'il est peu probable que des changements importants soient apportés à la vente ou que la décision de vendre soit retirée. La Direction doit s'engager à vendre l'actif et la conclusion de la vente doit intervenir dans un délai d'un an à compter de la date de la classification.

Les immobilisations corporelles et incorporelles ne sont ni dépréciées ni amorties une fois classées comme détenues en vue de la vente.

Les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente sont présentés séparément en tant qu'éléments à court terme dans le bilan consolidé.

Un groupe d'actif destiné à être cédé est considéré comme une activité abandonnée s'il s'agit d'une composante d'une entité ayant fait l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actif détenu en vue de la vente, et :

- représente une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ;
- fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ; ou
- est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés séparément dans le compte de résultat.

D'autres informations concernant les activités abandonnées du Groupe sont fournies à la note 7.

3.5.9 Instruments financiers

Classement

Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par Résultat net (JVRN) ;

- b) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVAERG) ; et
- c) les actifs à évaluer au coût amorti.

Le classement dépend du modèle économique de l'entité pour la gestion des actifs financiers et des modalités contractuelles des flux de trésorerie. Pour les actifs évalués à la juste valeur, les gains et pertes seront comptabilisés soit dans le compte de résultat consolidé, soit dans les autres éléments du résultat global (AERG). Pour les investissements dans des instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, cela dépendra du fait que le Groupe a fait ou non un choix irrévocable au moment de la comptabilisation initiale pour comptabiliser l'investissement en capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVAERG). Le Groupe reclasse les placements de dette lorsque et seulement lorsque son modèle économique de gestion de ces actifs change. Par défaut, les instruments financiers dérivés sont classés comme évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Le Groupe n'a pas choisi de désigner de manière irrévocable de passifs financiers à la JVRN. Tous les passifs financiers sont donc évalués au coût amorti, sauf s'ils sont détenus à des fins de transaction, auquel cas le passif financier sera évalué à la JVRN. Les passifs financiers à la JVRN ne comprennent actuellement que les instruments financiers dérivés dans les états financiers du Groupe (se référer à la politique relative aux dérivés et à la note 3.5.10).

Comptabilisation et évaluation

Les achats et ventes réguliers d'actifs financiers sont comptabilisés au bilan :

- en date de règlement/livraison pour les valeurs mobilières ;
- à la date de négociation pour les dérivés ; et
- à la date de décaissement pour les prêts.

Un passif financier est comptabilisé lorsque le Groupe devient partie à une obligation contractuelle de remettre de la trésorerie ou un autre instrument financier à une autre entité.

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits à la perception des flux de trésorerie des actifs financiers ont expiré ou ont été transférés, et que le Groupe a transféré tous les risques et les avantages inhérents à la propriété. Les passifs financiers sont décomptabilisés si les obligations du Groupe spécifiées dans le contrat expirent, sont acquittées ou sont annulées.

Compensation

Les actifs et passifs financiers sont compensés et le montant net est repris au bilan lorsque le Groupe a légalement le droit d'opérer une telle compensation et entend soit procéder par règlement net, soit réaliser l'actif et le passif simultanément. Les produits et charges ne sont présentés nets que lorsque les normes IFRS le permettent.

Évaluation

Lors de la comptabilisation initiale, le Groupe évalue un actif financier ou un passif financier à sa juste valeur par résultat majorée ou diminuée, dans le cas d'un actif financier non évalué à la JVRN, des coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition de l'actif ou du passif financier. Les coûts de transaction des instruments financiers comptabilisés à la JVRN sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat consolidé.

Instruments de dette actifs financiers

L'évaluation ultérieure des instruments de dette dépend du modèle économique du Groupe pour la gestion de l'actif et des caractéristiques des flux de trésorerie de l'actif. Il existe trois catégories d'évaluation dans lesquelles le Groupe classe ses instruments de dette :

- coût amorti : les actifs détenus en vue de la collecte des flux de trésorerie contractuels, lorsque ces flux de trésorerie représentent uniquement les paiements de principal et d'intérêts, sont évalués au coût amorti diminué des pertes de

valeur. Les produits d'intérêts sur ces actifs financiers sont inclus au poste « coûts des contrats de location – financement » selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les coûts de transaction (y compris les frais et commissions admissibles) font partie du coût amorti. Tout profit ou perte résultant de la sortie d'actif est comptabilisé directement dans le compte de résultat au poste « coûts des contrats de location – financement ». Les dépréciations sont présentées sur une ligne distincte du compte de résultat ;

- JVAERG : les actifs détenus en vue de l'encaissement des flux de trésorerie contractuels et de la vente des actifs financiers, lorsque les flux de trésorerie des actifs représentent uniquement les paiements de principal et d'intérêts, sont évalués à la JVAERG. Les variations de la valeur comptable sont comptabilisées en AERG, à l'exception de la comptabilisation des pertes ou gains de dépréciation, des produits d'intérêts et des gains et pertes de change qui sont comptabilisés dans le compte de résultat. Lors de la décomptabilisation de l'actif financier, le gain ou la perte cumulé précédemment comptabilisé en AERG est reclassé des capitaux propres vers le compte de résultat et comptabilisé en « gains ou pertes latents sur instruments financiers et autres ». Les produits d'intérêts sur ces actifs financiers sont inclus dans les produits financiers selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les gains et pertes de change sont présentés dans les « gains et pertes latents sur instruments financiers et autres », et les charges de dépréciation sont présentées sur une ligne distincte du compte de résultat ;
- JVRN : les actifs qui ne répondent pas aux critères du coût amorti ou de la JVAERG sont évalués à la JVRN. Un gain ou une perte sur un investissement en dette qui est ultérieurement évalué à la JVRN est comptabilisé en Résultat net et présenté en « autres revenus/(charges) » de la période au cours de laquelle il survient.

Actifs financiers instruments de capitaux propres

Le Groupe évalue ensuite toutes les participations à la juste valeur. Lorsque la Direction du Groupe a choisi de présenter les gains et pertes à la juste valeur des investissements en capitaux propres dans les AERG, il n'y a pas de reclassement ultérieur des gains et pertes de juste valeur sur le compte de résultat à la suite de la sortie d'actif de l'investissement. Les dividendes provenant de ces participations continuent d'être comptabilisés dans le compte de résultat en autres produits lorsque le droit du Groupe à recevoir des paiements est établi.

Les variations de juste valeur des actifs financiers à la JVRN sont comptabilisées en « autres revenus/(charges) » dans le compte de résultat le cas échéant. Les dépréciations (et les reprises de pertes de valeur) sur les participations évaluées à la JVAERG ne sont pas présentées séparément des autres variations de juste valeur.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Les emprunts et autres passifs financiers, y compris les valeurs mobilières de dette émises et les autres emprunts, sont évalués initialement à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les charges d'intérêts étant comptabilisées sur la base du rendement effectif. La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un passif financier et d'affectation des charges d'intérêts sur la période considérée. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les paiements en trésorerie futurs estimés sur la durée de vie attendue du passif financier ou, le cas échéant, sur une période plus courte. Les coûts de transaction sont inclus dans le coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le coût amorti est calculé en tenant compte de toute décote ou prime d'acquisition et des frais ou coûts faisant partie intégrante du taux d'intérêt effectif (TIE). L'amortissement du TIE est inclus en tant que frais financiers dans le compte de résultat. Pour de plus amples informations, voir la note 29 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

Évaluation de la juste valeur

Le Groupe évalue les instruments financiers, tels que les dérivés, à la juste valeur à chaque date de clôture. La juste valeur est le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

L'évaluation à la juste valeur est fondée sur la présomption que la transaction de vente de l'actif ou de transfert du passif a lieu soit :

- sur le marché principal de l'actif ou du passif ; ou
- en l'absence de marché principal, dans le marché le plus avantageux pour l'actif ou le passif.

Le marché principal ou le marché le plus avantageux doit être accessible au Groupe.

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est évaluée en utilisant les hypothèses que les participants au marché utiliseraient pour établir le prix de l'actif ou du passif, en supposant que les participants au marché agissent dans leur meilleur intérêt économique. Le Groupe utilise des techniques d'évaluation appropriées aux circonstances et pour lesquelles des données suffisantes sont disponibles pour évaluer la juste valeur, en maximisant l'utilisation de données observables pertinentes et en minimisant l'utilisation de données non observables.

Tous les actifs et passifs pour lesquels la juste valeur est évaluée ou présentée dans les états financiers sont classés dans la hiérarchie de la juste valeur décrite ci-après, selon le niveau le plus bas de données qui sont importantes pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble :

- niveau 1 – prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- niveau 2 – techniques d'évaluation pour lesquelles la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est importante pour l'évaluation de la juste valeur est directement ou indirectement observable ;
- niveau 3 – techniques d'évaluation pour lesquelles la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est importante pour l'évaluation de la juste valeur n'est pas observable.

Pour les actifs et passifs qui sont comptabilisés de manière récurrente dans les états financiers, le Groupe détermine si des transferts ont eu lieu entre les niveaux de la hiérarchie en réévaluant la catégorisation (sur la base de la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est importante pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble) à la fin de chaque période de *reporting*.

3.5.10 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Afin de couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt, le Groupe conclut des contrats à terme, des options et des *swaps*. Aucun de ces contrats ne répond à l'exemption pour utilisation pour compte propre d'IFRS 9 et sont comptabilisés comme des dérivés. Les instruments dérivés sont des instruments financiers dont la valeur varie en fonction de variables sous-jacentes. Des instruments dérivés sont utilisés dans le cadre de la stratégie globale de gestion du risque de marché, principalement associé aux fluctuations des taux d'intérêt et du change, respectivement couvertes par des *swaps* de taux d'intérêt et de devises. Par principe, les produits dérivés ne sont pas utilisés à des fins spéculatives. Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de souscription à des instruments de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé (date de transaction) ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur. La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte y afférents dépend de la désignation du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert. La juste valeur des *swaps* de devises et de taux d'intérêt est le montant estimé que le Groupe recevrait pour la vente d'un actif ou qu'il paierait pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation. Les justes valeurs des instruments non négociés activement sont calculées en utilisant une méthode généralement acceptée d'actualisation des flux de trésorerie, tout en tenant compte des données pertinentes observables sur le marché, telles que les prix à terme et les taux d'intérêt. Du fait de la mise en place d'accords de garantie pour certaines de ses contreparties dérivées, l'exigence de refléter d'autres données de marché observables, telles que le CVA, le DVA et le FVA, est éliminée à des fins d'actualisation. Les justes valeurs des divers instruments dérivés utilisés à des fins de couverture sont présentées dans la note 19. Les mouvements de la réserve de couverture, dans les autres éléments du résultat global, sont présentés au tableau consolidé de variation des capitaux propres. La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et en actif ou passif courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés désignés et efficaces comme couverture de flux de trésorerie futurs (couvertures de flux de trésorerie) sont comptabilisées directement en capitaux propres par le biais des autres éléments du résultat global. Les gains ou les pertes liés à la partie inefficace sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat au poste « gains/pertes latents sur instruments financiers ». Si la couverture de flux de trésorerie d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue donne lieu à la comptabilisation d'un actif ou d'un passif extra-financier, alors, au moment de la comptabilisation de l'actif ou du passif, les gains ou pertes correspondants sur le dérivé qui avaient été précédemment comptabilisés en capitaux propres sont inclus dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif. Pour les couvertures qui ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un actif ou d'un passif extra-financier, y compris la part efficace des *swaps* de taux d'intérêt en couverture d'emprunts à taux variable, les montants différés en capitaux propres sont comptabilisés dans le compte de résultat au cours de la même période où l'élément couvert affecte le bénéfice ou la perte.

Le Groupe applique la comptabilité de couverture de la juste valeur uniquement pour la couverture du risque de taux d'intérêt fixe sur ses emprunts. Pour une couverture efficace d'une exposition aux variations de juste valeur, l'élément couvert est ajusté des variations de juste valeur attribuables au risque couvert. L'écriture correspondante et les gains ou pertes résultant de la réévaluation du dérivé associé sont comptabilisés au compte de résultat au poste « gains ou pertes latents sur instruments financiers ». L'efficacité de la couverture est déterminée lors de la mise en place de la relation de couverture et au moyen d'évaluations prospectives périodiques de l'efficacité afin de s'assurer qu'il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture. Les principaux instruments de couverture du Groupe sont des *swaps* de taux d'intérêt et des *swaps* de devises dont les conditions essentielles sont similaires à celles des instruments de dette concernés, telles que les dates de paiement, les échéances et le montant notionnel. Étant donné que tous les termes critiques se sont concrétisés au cours de l'exercice, il n'y a pas eu d'inefficacité significative de la couverture. Le Groupe utilise également des *swaps* de devises pour gérer le risque de change associé aux emprunts libellés en devises étrangères. Lorsqu'ils ne sont pas désignés dans une couverture comptable, il y a une compensation naturelle avec les variations de change sur les emprunts associés.

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié, exercé, révoqué ou ne répond plus à la comptabilité de couverture. À cette date, tout profit ou perte cumulé sur l'instrument de couverture comptabilisé en capitaux propres est conservé jusqu'à la réalisation de la transaction prévue. Si une opération de couverture n'est plus anticipée, le gain ou la perte net cumulé précédemment comptabilisé en capitaux propres est recyclé sur le compte de résultat de la période. Les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat au poste « gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les dérivés incorporés dans d'autres instruments financiers ou les contrats hôtes extra-financiers (autres que les actifs financiers entrant dans le champ d'application d'IFRS 9) sont traités comme des dérivés distincts lorsque leurs risques et caractéristiques ne sont pas étroitement liés à ceux de leurs contrats hôtes et que les contrats hôtes eux-mêmes ne sont pas comptabilisés à la juste valeur avec gains ou pertes latents comptabilisés au compte de résultat. Les dérivés incorporés dans des contrats qui sont des actifs financiers dans le champ d'application d'IFRS 9 ne sont pas séparés et l'ensemble du contrat est comptabilisé soit au coût amorti, soit à la juste valeur.

Les types de risques auxquels le Groupe est exposé et les dérivés utilisés pour les couvrir sont décrits à la section 4.1.2 « Risque de trésorerie » et à la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

3.5.11 Stocks

Les stocks sont des véhicules destinés à être cédés dans le cadre des activités ordinaires ou en cours de production en vue de leur vente. Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette. La valeur de réalisation nette représente le prix de vente estimé dans le cadre de l'activité ordinaire, diminué des frais de vente variables applicables. Les provisions pour dépréciation des stocks sont incluses dans le « Coût de revient des véhicules vendus ». À la résiliation du contrat de location, les actifs concernés sont reclassés du poste « Flotte de location » vers le poste « Stocks » à leur valeur comptable, sous réserve d'un test de dépréciation, si l'intention est de vendre le véhicule plutôt que de le louer pour un second terme. À ce stade, aucun autre amortissement n'est facturé.

Outre les stocks de véhicules, le Groupe conserve un certain niveau de pièces pour les véhicules, d'essence et d'autres accessoires pour les véhicules qui sont consommés et utilisés dans le cadre de la génération de revenus de services pour le Groupe.

3.5.12 Créances clients

Cette rubrique comprend :

- les créances de location-financement, qui représentent la valeur actualisée des paiements minimaux futurs à recevoir et la valeur résiduelle non garantie revenant au Groupe (l'investissement net) ;
- les créances clients et comptes rattachés, qui correspondent aux créances des preneurs non réglées au titre des contrats existants (location simple et financière) ou des créances sur ventes de stocks de véhicules ; et
- les créances issues d'autres activités ordinaires.

Ces créances, qui sont présentées net du cumul des pertes de valeur, sont initialement évaluées à la juste valeur et postérieurement au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Les produits financiers non acquis correspondent à la différence entre l'investissement brut dans le contrat de location (paiements futurs minimaux non actualisés et valeur résiduelle non garantie revenant au Groupe) et l'investissement net dans le contrat de location.

3.5.13 Dépréciation des créances de location des clients

Une provision pour pertes de crédit attendues (PCA) est appliquée à toutes les créances clients qui sont évaluées au coût amorti, à l'exception des créances jugées hors périmètre. Le Groupe a appliqué cette exemption de périmètre lorsque la créance répond aux critères d'exemption de faible risque de crédit. Le Groupe l'a appliquée aux créances sur ventes de véhicules d'occasion et aux créances d'assurance, lorsqu'il n'y a aucun ou presque aucun historique de risque de crédit ou que les montants dus proviennent d'institutions financières bénéficiant d'une notation de crédit de première catégorie.

Pour les autres créances clients, le Groupe procède actuellement à l'alignement des méthodologies utilisées pour calculer la PCA pour les entités existantes du groupe ALD et les entités LeasePlan nouvellement acquises au cours de l'année, le processus devant être achevé dans les 12 mois suivant la date de clôture. Cependant, globalement, le Groupe segmente les créances clients en créances saines et en créances douteuses (ce qui inclut les créances répondant à la définition du défaut) et pour les créances saines applique une approche simplifiée dans le calcul des PCA dès la comptabilisation initiale de la créance, ce qui signifie que le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise une provision pour pertes sur la base des pertes de crédit attendues à maturité à chaque date de clôture.

Pour les entités ALD, le Groupe a établi une matrice de provision pour les créances saines, basée sur son expérience historique des pertes de crédit par catégories d'ancienneté, ajustée pour tenir compte des facteurs prospectifs propres aux débiteurs et à l'environnement économique lorsque l'impact de ces facteurs est significatif pour les états financiers. Pour établir l'élément prospectif de la provision IFRS 9, le Groupe utilise des données et des analyses macroéconomiques par le biais d'augmentations locales de probabilité de défaut et de taux de perte en cas de défaut. Pour les entités LeasePlan nouvellement acquises, le calcul des créances saines repose sur l'utilisation de modèles complexes qui nécessitent des hypothèses et des données significatives sur les conditions macroéconomiques prévisionnelles et le comportement de crédit (y compris la probabilité de défaut des clients et les pertes en résultant) d'un fournisseur tiers qui comprend également un élément prospectif.

Depuis l'obtention du statut de Compagne Financière Holding, le Groupe a aligné sa définition du défaut sur celle de l'article 178 du CRR de la BCE. Ce changement s'applique uniquement aux entités historiques d'ALD, car les entités de LeasePlan sont déjà alignées sur la définition du défaut figurant à l'article 178 du fait de la détention d'une licence bancaire avant l'acquisition. Aux fins de l'évaluation, de la comptabilisation et du *reporting* des défauts, un client est considéré en défaut lorsque l'un des événements suivants ou les deux se produisent :

- l'entité locale considère que le client n'est pas susceptible de payer (*Unlikely To Pay* ou « UTP ») ; et/ou
- le client est en défaut de paiement au regard d'une obligation de crédit importante depuis plus de 90 jours consécutifs.

L'application des orientations ci-dessus se limite à l'identification des clients en défaut. Aucun changement n'est intervenu dans la méthode de détermination de la valeur des dépréciations. Lorsque le client est en défaut, le compte client est classé dans la catégorie des créances douteuses et la dépréciation est basée sur l'intégralité du montant de l'encours, sauf s'il est jugé avoir des circonstances atténuantes. Cette définition du défaut a conduit à une augmentation des clients en défaut en 2023, entraînant une augmentation de la provision IFRS 9 de 5,9 millions d'euros.

Les pertes de crédit attendues (ECL) sont réévaluées à chaque date de clôture et elles reflètent toutes les informations raisonnables qui sont disponibles à ladite date. La Direction doit faire preuve de jugement pour appliquer des modèles appropriés et établir des hypothèses pour l'évaluation de l'ECL. La méthodologie, les

hypothèses et les données, y compris les prévisions des conditions économiques futures, les impacts macroéconomiques et la matrice de provisions du Groupe, sont revues régulièrement par la Direction pour déterminer les pertes de crédit attendues et les abandons de créances. Les créances douteuses doivent être annulées dès que la perte définitive est connue.

Lorsque le Groupe a acquis auprès de clients des créances dont le crédit est déprécié à l'origine ou à l'achat, en raison d'un événement survenu ayant un impact négatif sur les flux de trésorerie estimés de l'actif, la créance brute est initialement comptabilisée à la juste valeur sans provision pour dépréciation. Le Groupe comptabilise uniquement les variations cumulées des pertes de crédit attendues sur la durée de vie depuis la comptabilisation initiale en tant que correction de valeur pour les actifs financiers dépréciés dès leur création dans le compte de résultat.

Les litiges surviennent souvent dans le cadre du recouvrement des créances locatives et tendent à aller de questions relatives à l'exécution de divers services dans le cadre du contrat au montant de la facturation de fin de contrat. Un litige n'a pas d'impact sur la solvabilité du client ou le risque de défaut, et ne constitue donc pas une perte de crédit. Ces montants sont donc sortis des créances saines et font l'objet d'une provision selon notre méthode de comptabilisation des provisions. Pour des raisons de présentation, la provision est déduite du poste « Créances clients » du bilan.

Le détail des hypothèses et des techniques d'estimation utilisées pour l'évaluation des PCA des créances de location-financement et des créances clients et comptes rattachés issues des contrats de location simple est fourni dans la section « Gestion du risque de crédit et informations sur la dépréciation » de la note 22 « Créances locatives auprès des clients ».

3.5.14 Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat

Elles comprennent les charges constatées d'avance au titre de charges attribuables à une période ultérieure, majorées des montants restant à recevoir. Ces montants sont évalués au coût. Pour la comptabilisation et l'évaluation des actifs de réassurance et des actifs en contact avec l'assurance, se référer à la politique d'assurance. Pour les actifs financiers évalués au coût amorti, le Groupe les a exclus dans le cadre du modèle de perte attendue (voir la politique Créances de location des clients) et toute dépréciation sera basée sur des événements observables.

3.5.15 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans le tableau consolidé des flux de trésorerie et le bilan consolidé, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue, les autres investissements à court terme très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Dans le bilan consolidé, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts au passif courant. La trésorerie et les équivalents de trésorerie désignent des investissements à court terme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, soumis à un risque de variation de valeur négligeable. Les équivalents de trésorerie ont généralement un caractère court terme lorsque leur échéance est inférieure ou égale à 3 mois à compter de leur date d'acquisition. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués au coût amorti.

3.5.16 Avantages au personnel

Les sociétés du Groupe gèrent divers régimes d'avantages sociaux. Les régimes sont généralement financés par des paiements à des compagnies d'assurance ou à des fonds gérés par des administrateurs, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Le Groupe dispose de régimes de retraite à prestations définies et à cotisations définies ainsi que d'autres avantages postérieurs à l'emploi.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations à des régimes d'assurance-retraite publics ou privés sur une base obligatoire, contractuelle ou facultative. Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Les cotisations aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans le compte de résultat consolidé lorsqu'elles sont dues. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où un remboursement en trésorerie ou une réduction des paiements futurs est disponible.

Régimes de retraite à prestations définies

Un régime à prestations définies désigne un régime de retraite autre que les régimes à cotisations définies. Généralement, les régimes à prestations définies prévoient qu'un membre du personnel recevra un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et la rémunération.

L'obligation nette du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies est calculée séparément pour chaque régime en estimant le montant des prestations futures que les salariés auront acquises en contrepartie de leurs services au cours de la période en cours et des périodes antérieures. L'engagement au titre des régimes à prestations définies est calculé chaque année par des actuaires indépendants à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées. La prestation est actualisée au taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de grande qualité libellées dans la devise dans laquelle les prestations seront versées et dont la durée jusqu'à l'échéance se rapproche de celle de l'engagement de retraite correspondant.

L'obligation nette comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture augmentée des ajustements pour le coût des services passés non reconnus, diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Pour déterminer la charge de retraite, le rendement attendu des actifs du régime est déterminé en utilisant un taux des obligations de sociétés de haute qualité identique au taux d'actualisation utilisé pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies.

Les gains et pertes actuariels découlant d'ajustements et de modifications des hypothèses actuarielles sont débités ou crédités dans les capitaux propres de la période où ils surviennent au poste « autres éléments du résultat global », sans passer par le compte de résultat. Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en résultat.

Les règlements et réductions de régime impliquent la comptabilisation immédiate au compte de résultat du changement pertinent dans la valeur actuelle des engagements de retraite à prestations définies et dans la valeur de marché des actifs du régime. Il y a règlement d'un régime à prestations définies lorsque les engagements correspondants prennent anticipativement fin, en tout ou partie. Il y a réduction d'un régime à prestations définies lorsque l'entreprise est manifestement résolue à réduire sensiblement soit le nombre de salariés participant à ce régime, soit les futures prestations de retraite.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 31 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

Autres avantages à long terme postérieurs à l'emploi

Certaines sociétés du Groupe accordent d'autres avantages à long terme à leurs salariés sur la base des exigences légales locales. Ces avantages sont principalement constitués de primes à moyen terme, d'intéressement et de droits à congés supplémentaires.

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre des primes et de l'intéressement, sur la base d'une formule qui intègre le bénéfice attribuable aux actionnaires de la Société, après certains ajustements. Le Groupe constitue une provision lorsqu'il y est contractuellement tenu, ou lorsqu'une pratique passée a généré une obligation implicite.

Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe met fin au contrat de travail avant la date normale de départ en retraite, ou lorsqu'un membre du personnel accepte un départ volontaire en échange de ces avantages. Le Groupe comptabilise des indemnités de fin de contrat de travail lorsqu'il est manifestement engagé à mettre fin à l'emploi à travers un plan de licenciement formalisé et détaillé sans possibilité réelle de se rétracter. En cas d'offre encourageant les départs volontaires, les indemnités de fin de contrat de travail sont évaluées sur la base du nombre de salariés qui devraient statistiquement accepter l'offre. Les avantages payables à plus de 12 mois après la date de clôture sont actualisés.

3.5.17 Provisions

Le Groupe comptabilise des provisions pour coûts de restructuration et procédures judiciaires lorsqu'il a une obligation actuelle, juridique ou implicite au titre d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation ; et lorsque le montant a été estimé de manière fiable. Les provisions pour restructuration comprennent les pénalités de résiliation des contrats de location et les indemnités de fin de contrat de travail. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité de sortie pour chacun des éléments de cette catégorie d'obligations est faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actualisée de la meilleure estimation par la Direction de la dépense attendue nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la fin de la période de présentation de l'information financière. Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actuelle est un taux avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques au passif. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée comme une charge d'intérêts.

Provision pour risque de sinistre

Le risque de dommages aux véhicules détenus en propre fait partie de l'imputation du chiffre d'affaires IFRS 15 et du provisionnement IAS 37, tandis que les contrats d'assurance émis aux clients pour acceptation d'un risque d'assurance significatif sont soumis à la comptabilisation IFRS 17 (voir Politique des contrats d'assurance). Le Groupe fournit à ses clients une assurance dommage et réparation en échange du paiement d'une prime mensuelle. Le chiffre d'affaires des dommages propres est enregistré dans la rubrique « Revenus des services » et le chiffre d'affaires est comptabilisé de manière linéaire sur la durée du contrat (sauf si la libération du risque attendue diffère sensiblement de la logique linéaire). Des informations supplémentaires sont présentées à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ». Lorsque les primes sont non acquises sur la base des montants facturés, ce montant est un revenu différé inclus dans les « Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrats » du bilan consolidé (se référer à la note 24).

Les provisions pour sinistres sont évaluées au montant de la « meilleure estimation » des dépenses nécessaires à l'extinction des obligations actuelles de réparation des dommages à la date de clôture. Une estimation pour sinistres encourus mais non déclarés (*Incurring But Not Reported*, IBNR) et sinistres encourus mais non suffisamment déclarés (*Incurring But Not Enough Reported*, IBNER)

est effectuée afin de déterminer les niveaux de provision appropriés. Ces estimations sont basées sur les données historiques de fréquence des accidents sur le marché local et le coût par sinistre mis à jour avec les hypothèses actuelles. L'évaluation comprend une marge pour risques et incertitudes inhérente aux données historiques ajustées des évolutions récentes des prix. La provision pour sinistres devrait être recouvrée ou réglée dans un délai maximum de 12 mois. Les prestations de sinistres sont comptabilisées en charges au compte de résultat lorsqu'elles sont encourues et la meilleure estimation de la provision est mise à jour à chaque période de *reporting*, tout ajustement étant comptabilisé en même temps que les dépenses engagées dans la rubrique « Coûts des ventes – Services » du compte de résultat.

Lorsqu'une police limitant les pertes plafonnant le risque de pertes à un niveau donné a été mise en place, les provisions pour sinistres déclarés et non déclarés constituées ne dépassent pas le plafond. Au-delà de ce plafond, tous les sinistres sont transférés au réassureur de la couverture en excédent de pertes. Les éventuelles couvertures en excédent de pertes sur sinistres individuels sont également prises en compte dans l'évaluation de la provision pour IBNR et IBNER. Le coût des sinistres bruts est ramené au plafond par sinistre. Même lorsqu'il existe une assurance en excédent de pertes, s'il est anticipé que le total des sinistres sera inférieur à la prime et la couverture en excédent de pertes, le profit est comptabilisé selon la méthode normale.

Contrats d'assurance

Les contrats d'assurance émis constituent l'un des services proposés aux clients du Groupe en complément de la location des véhicules et des autres services de location associés. Les contrats d'assurance sont des contrats en vertu desquels le Groupe accepte un risque significatif – autre qu'un risque financier – de la part d'un assuré en acceptant d'indemniser le bénéficiaire en cas de survenance d'un événement futur incertain qui pourrait l'affecter négativement. Les contrats qui ont été classés en assurance à l'origine ne sont pas reclassés ultérieurement.

À des fins d'évaluation, les contrats d'assurance sont regroupés en portefeuilles de contrats d'assurance présentant des risques similaires et gérés ensemble. Les portefeuilles sont ensuite regroupés en cohortes d'année d'émission et répartis sur la base de la rentabilité attendue à l'origine en deux catégories : contrats déficitaires et contrats non onéreux. Les contrats d'assurance sont comptabilisés au début de la période de couverture ou lorsque celle-ci devient déficitaire. Les contrats d'assurance sont décomptabilisés lorsque le contrat arrive à échéance, est annulé ou annulé. Les modifications apportées aux contrats qui ne sont pas considérées comme des changements d'estimations, ont pour conséquence que le contrat est décomptabilisé, et qu'un nouveau contrat est comptabilisé à la place.

Tous nos contrats d'assurance émis et les contrats de réassurance détenus sont éligibles à l'évaluation en appliquant l'approche d'allocation des primes, qui a été intégralement adoptée. Dans le cadre de la méthode de répartition des primes, les provisions sur contrats d'assurance non-vie comprennent les passifs relatifs aux couvertures résiduelles et les passifs relatifs aux sinistres survenus. Le passif au titre de la couverture restante correspond aux primes reçues diminuées des montants comptabilisés dans le chiffre d'affaires pour les contrats d'assurance fournis. Les primes étant reçues dans l'année suivant la période de couverture, aucune actualisation n'est appliquée pour refléter le risque financier ou la valeur temporelle de l'argent. Le passif au titre des sinistres survenus est déterminé sur la base d'une valeur actualisée pondérée des probabilités et inclut un ajustement explicite pour risque extra-financier. Le passif inclut l'obligation du Groupe de payer les autres frais d'assurance encourus. Le passif pour sinistres survenus est l'obligation de payer les sinistres valables pour des événements assurés qui se sont déjà produits (IBNR et IBNER), y compris les événements qui se sont produits mais pour lesquels les sinistres n'ont pas été déclarés (IBNYR). Le passif au titre des sinistres

survenus est estimé comme les flux de trésorerie d'exécution mesurés comme une estimation explicite, non biaisée et pondérée des probabilités (soit la valeur attendue) de la valeur actualisée des sorties de trésorerie futures moins la valeur actualisée des entrées de trésorerie futures qui surviendront au fur et à mesure que l'entité remplit des contrats d'assurance, y compris un ajustement pour risque extra-financier. Les sorties de trésorerie comprennent les coûts de gestion des sinistres, les coûts d'administration et de maintenance des polices et une imputation des frais généraux fixes et variables directement attribuables à l'exécution des contrats d'assurance.

Les produits d'assurance sont comptabilisés de manière linéaire sur la durée du contrat d'assurance (sauf si la libération du risque attendue diffère sensiblement de la logique linéaire). Des informations supplémentaires sont présentées à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ». Les prestations de sinistres sont comptabilisées en charges au compte de résultat lorsqu'elles sont encourues et la meilleure estimation de la provision est mise à jour à chaque période de reporting, tout ajustement étant comptabilisé en même temps que les dépenses engagées dans la rubrique « Coûts des ventes – Services » du compte de résultat. Les portefeuilles de contrats en position d'actif sont présentés sous la rubrique « Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrats » du bilan consolidé (se référer à la note 24). Ils comprennent les charges attribuables à une période ultérieure et les montants restant à recevoir et sont évaluées au coût.

Dans le cadre de l'approche d'allocation des primes, il est supposé qu'aucun contrat en portefeuille n'est déficitaire lors de la comptabilisation initiale, sauf si des faits et circonstances suivis par des indicateurs de performance par la Direction du Groupe indiquent le contraire. Ces contrats déficitaires sont regroupés séparément des autres contrats et le Groupe comptabilise une perte en résultat pour la composante perte. Si, au cours de la période de couverture, les faits et circonstances indiquent qu'un groupe de contrats d'assurance est déficitaire, le Groupe comptabilise une perte dans le compte de résultat pour la sortie nette, la valeur comptable du passif pour le Groupe étant égale à la trésorerie à l'exécution flux.

Actifs de réassurance

Le Groupe évalue ses actifs de réassurance pour un groupe de contrats de réassurance qu'il détient sur la même base que les contrats d'assurance qu'il émet, en les adaptant pour refléter les caractéristiques des contrats de réassurance détenus qui diffèrent des contrats d'assurance émis. Lorsque le Groupe comptabilise une perte lors de la comptabilisation initiale d'un groupe de contrats d'assurance déficitaires, le Groupe établit une composante recouvrement des pertes de l'actif pour la couverture restante d'un groupe de contrats de réassurance détenus représentant le recouvrement des pertes.

Chaque année, le Groupe évalue si ses montants recouvrables au titre d'un contrat de réassurance font l'objet d'une dépréciation. Les actifs de réassurance sont dépréciés s'il existe une indication objective, en raison d'un événement survenu après la comptabilisation initiale de l'actif de réassurance, que tous les montants dus en vertu des termes du contrat peuvent ne pas être reçus. La valeur comptable est ramenée à cette valeur recouvrable calculée, et la dépréciation est comptabilisée au compte de résultat.

3.5.18 Fournisseurs et autres créanciers

Les fournisseurs et autres créanciers sont des obligations de payer en contrepartie de biens ou de services achetés à des fournisseurs dans le cadre de l'activité ordinaire. Si le paiement est exigible dans un délai d'un an ou moins (ou dans le cycle d'exploitation normal de l'entreprise s'il est plus long), ceux-ci seront présentés comme des obligations courantes, mais sinon seront présentés comme des passifs non courants. Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre de la rémunération variable du personnel sur la base d'une évaluation de la performance pertinente des critères de rémunération variable (voir les principes comptables relatifs aux paiements fondés sur des actions). Le Groupe constitue une provision lorsqu'il y est contractuellement tenu, ou lorsqu'une pratique passée a généré une obligation implicite.

3.5.19 Impôt exigible et impôt différé sur le résultat

Impôt exigible sur le revenu

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés au compte de résultat, sauf s'ils se rapportent à des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, ou directement dans les capitaux propres. Le cas échéant, ils sont également comptabilisés dans l'état du résultat global ou directement dans les capitaux propres, selon le cas.

La charge d'impôt exigible est calculée sur la base des lois fiscales promulguées ou quasiment promulguées en fin d'exercice dans les pays où la Société et ses filiales exercent des activités et génèrent un revenu imposable.

La Direction évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales pour les situations où la réglementation fiscale est sujette à interprétation. Elle constitue des provisions, le cas échéant, sur la base des montants devant être payés à l'administration fiscale.

Impôt différé

Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable, pour l'ensemble des différences temporaires entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les comptes consolidés. Toutefois, les passifs d'impôt différé ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ; aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. Les impôts différés sont déterminés sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, ce qui permettra d'imputer les différences temporaires.

Les impôts différés sont provisionnés au titre des différences temporaires liées aux participations dans les filiales et les entreprises associées, hormis les passifs d'impôt différé lorsque le Groupe contrôle l'échéance de renversement des différences temporaires et qu'il est probable que celles-ci ne s'inverseront pas dans un avenir proche.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevé par la même administration fiscale pour la même entité imposable ou pour des entités imposables différentes si le Groupe a l'intention de régler les passifs et actifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

Les impôts courants et différés sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique Impôts sur les bénéfices. Les impôts différés liés à la réévaluation des indemnités de fin de carrière, aux couvertures de flux de trésorerie et aux gains ou pertes sur la juste valeur des titres de dette sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

3.5.20 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires représente la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir pour la vente de biens et de services dans le cours normal des activités du Groupe.

Les contrats relatifs aux produits de location de véhicules et de services peuvent prendre la forme de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de contrats de service. Pour déterminer si un contrat porte sur un contrat de location pour une période donnée, le Groupe a évalué si, tout au long de la période d'utilisation, le client réunit les deux conditions suivantes :

- le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation de l'actif identifié ; et
- le droit de diriger l'utilisation de cet actif identifié.

Si un contrat relatif à un actif ne confère pas au client les deux droits ci-dessus, le Groupe comptabilise le contrat comme un contrat de revenus. Dans les situations où des services de gestion non liés à un contrat d'actif sont fournis, le Groupe comptabilise le contrat comme un contrat de revenus.

Contrat combiné

Dans certaines situations, un contrat de location et des contrats de service sont conclus en même temps ou en tant que contrat unique avec nos clients. Lorsque le client doit payer des frais mensuels qui se rapportent à la fois au prix de location du véhicule (y compris l'amortissement et les intérêts) et à divers autres produits et services auxquels le client peut souscrire, les éléments tarifés autonomes seront comptabilisés comme des obligations de prestation distinctes si le bien ou le service est distinct en répondant à la fois aux critères suivants :

- le preneur peut bénéficier de l'utilisation de cet actif sous-jacent, soit seul, soit conjointement à d'autres ressources facilement disponibles ; et
- l'actif n'est ni fortement dépendant ni fortement lié aux autres actifs du contrat.

Les activités ou les coûts qui transfèrent un bien ou un service au locataire sont considérés comme des composantes non-location. Les montants exigibles pour les activités et les coûts qui ne transfèrent pas un bien ou un service font partie de la contrepartie totale et sont attribués aux composantes location et non-location identifiées dans le contrat.

Comptabilisation par le bailleur

La classification des contrats de location, qui est déterminée par contrat, déterminera si la comptabilisation du chiffre d'affaires se fait sur la base d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement (voir la politique de la Flotte de location pour déterminer le classement).

a) Contrats de location simple

Pour les contrats de location simple, les revenus des contrats de location (amortissements et intérêts) sont comptabilisés de façon linéaire conformément à l'IFRS 16 pendant la durée du contrat, sur la base du total des paiements contractuels rapportés à la durée du contrat de location (nombre de mois).

Les redevances facturées aux clients peuvent inclure des coûts répercutés tels que le carburant, les taxes routières et d'autres taxes qui ne représentent pas des avantages économiques et/ou qui sont collectées pour le compte de tiers et ne sont donc pas présentées comme des revenus.

Les paiements initiaux versés par les clients au début du contrat de location sont comptabilisés au bilan et amortis linéairement sur la durée du contrat de location. Les montants payés ou la valeur fournie aux preneurs au titre des avantages incitatifs à la location sont capitalisés (par exemple, paiements initiaux en espèces au preneur, remboursement ou absorption des coûts par le bailleur ou loyers gratuits ou réduits donnés au début de la durée du contrat de location). Les avantages incitatifs à la location sont amortis selon la

méthode linéaire sur la durée du contrat de location connexe, en diminution du chiffre d'affaires.

Lorsqu'un client conserve le véhicule pendant une période dépassant la date de restitution contractuelle (prolongation non contractuelle), la location continue à être facturée au client et l'amortissement correspondant continue à être comptabilisé normalement.

b) Contrats de location-financement

Pour les contrats de location-financement, la norme IFRS 16 est appliquée et le résultat est réparti entre principal et produits financiers. Le montant du principal est déduit de l'encours et les produits sont comptabilisés dans le compte de résultat de chaque période en utilisant le taux d'intérêts effectif, de façon à obtenir un taux de rendement périodique constant sur l'investissement net dans le contrat de location. Le Groupe utilise la méthode de l'investissement net pour affecter le résultat brut, qui exclut l'impact des flux de trésorerie découlant des taxes et du financement relatifs à un contrat de location. En outre :

- le montant dû par le preneur dans le cadre d'un contrat de location-financement est comptabilisé dans les créances du bilan à hauteur d'un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location. Sur la durée du contrat de location, les loyers sont répartis entre la réduction de l'investissement net dans le contrat de location et les produits financiers. L'investissement net dans un contrat de location équivaut à l'investissement brut actualisé sur la base du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat ;
- à tout moment de la durée du contrat de location, l'investissement net correspond aux paiements minimaux résiduels au titre du contrat de location, diminués de la partie attribuable aux intérêts.

Les paiements initiaux et les coûts directs initiaux sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat de location et sont comptabilisés en un montant égal sur la durée du contrat de location comme un ajustement du rendement.

Contrat de revenus

Si un contrat contient une composante location et une ou plusieurs composantes location et non-location, alors l'IFRS 16 exige d'un bailleur qu'il répartisse toujours la contrepartie d'un contrat selon l'approche de l'IFRS 15 « Comptabilisation du chiffre d'affaires ».

Le processus en 5 étapes requis par l'IFRS 15 pour les composantes hors contrat de location est récapitulé comme suit :

- identifier le contrat avec les clients. Chaque contrat entre le Groupe et le locataire est clairement identifié ;
- identifier les obligations de performance prévues au contrat. L'identification de chaque composante location distincte en vertu de l'IFRS 16 est conforme à l'identification des obligations de performance dans un contrat de revenus en vertu de l'IFRS 15. Le chiffre d'affaires englobe également les différentes composantes non-location des versements échelonnés au titre d'un contrat de location, telles que les réparations, l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre, les véhicules de remplacement, etc. Le chiffre d'affaires relatif aux composantes location est décrits dans la section « contrat de service » ci-dessous. Les différents services proposés par le Groupe sont considérés comme distincts car ils sont vendus séparément et sont présentés de façon séparée dans le contrat (composantes non-location). Le prix de chaque service est fixé séparément et chaque contrat prévoit un service de base et des options supplémentaires pour les clients ;
- détermination du prix des transactions : le prix des transactions est déterminé aisément étant donné que le Groupe n'a aucune contrepartie variable à la finalisation du contrat ;
- attribution des prix de transactions. Un bailleur attribue la contrepartie d'un contrat aux composantes distinctes location et non-location en appliquant la norme IFRS 15. Le Groupe établit

les prix des transactions en estimant les prix de vente de chaque obligation de performance car chaque service fourni au client a un prix distinct ;

- comptabiliser le chiffre d'affaires lorsque (ou dès que) une obligation de performance est remplie. Tous les services fournis par le Groupe sont considérés comme des obligations de performance remplies dans le temps car les clients reçoivent et consomment simultanément tous les avantages offerts par l'entreprise. Une fois que la Direction a déterminé qu'une obligation de prestation est remplie au fil du temps, elle mesure son avancement afin de déterminer le calendrier de comptabilisation du chiffre d'affaires. L'objectif est de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un schéma reflétant le transfert du contrôle de chaque service fourni par le Groupe au client.

Contrats de services

Services de gestion de flotte et autres services

Le chiffre d'affaires des prestations de service de gestion de flotte est reconnu linéairement sur la durée du contrat de gestion de flotte.

Services de réparation et de maintenance

Les produits liés aux services de réparation et de maintenance sont comptabilisés sur la durée du contrat de location. L'affectation des revenus sur la durée est basée sur le profil des coûts de réparation et d'entretien, étayé par des statistiques historiques et des coûts de services attendus. La différence entre les montants facturés aux clients et les montants comptabilisés en revenus est comptabilisée en produits locatifs différés. Les profils de coûts sont revus périodiquement pour s'assurer qu'ils restent une représentation juste des dépenses historiques de réparation et d'entretien, ajustées pour tenir compte des attentes raisonnables de changements dans les profils de coûts. Lorsqu'il n'existe pas d'estimation précise ou fiable de la courbe des coûts, le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base d'une estimation de l'achèvement attendu de l'obligation de prestation en utilisant une méthode alternative.

Si les revenus liés aux services liés aux contrats ne sont pas certains jusqu'à leur règlement définitif, ces revenus ne sont pas comptabilisés avant cette date et sont présentés dans le résultat des ventes. Pour tous les autres contrats, les pertes attendues sont comptabilisées immédiatement en charges lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat dépassera le total des revenus du contrat.

Remplacement de pneus et autres services de pneus

Le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée du contrat de gestion.

Flotte flex

Les revenus de la flotte flex sont reconnus linéairement sur la durée du contrat de location.

Services d'assurance et de dommages

Le chiffre d'affaires des dispositifs de rétention des risques est comptabilisé sur la base de la mensualité du contrat de location. C'est le cas pour les produits d'assurance responsabilité civile et dommages. La comptabilisation du chiffre d'affaires cesse à la résiliation du contrat par un client ou à la fin de la durée contractuelle.

Pénalités de retard

Lorsque des pénalités de retard sont facturées aux clients, les produits y afférents sont comptabilisés uniquement lorsque les clients ont réglé.

Produits des ventes de véhicules d'occasion et frais de fin de contrat

Le chiffre d'affaires englobe également les produits de la vente de véhicules à l'issue des contrats de location, et les revenus découlant de la facturation en fin de contrat de prestations tels que les frais de réparation qui sont imputés au client. Les produits de la vente de

véhicules sont comptabilisés lors de la vente et du transfert de contrôle de ces derniers. Les frais de fin de contrat peuvent être constitués de frais facturés aux clients pour des ajustements de variation de kilométrage et d'usure excessive du véhicule. Le chiffre d'affaires comprend également les charges résultant de dérogations aux termes contractuels, les redevances étant comptabilisées à la résiliation du contrat de location.

3.5.21 Coûts des ventes de services

Le coût des ventes comprend le coût lié à la fourniture des composants de services précités dans le cadre des versements échelonnés au titre des contrats de location (y compris l'entretien, le remplacement et les pneumatiques d'hiver, les assurances, les réparations et la fourniture de véhicules de remplacement à court terme). Toutes les primes (liées au volume) liées à ces dépenses sont directement portées au crédit des charges. Les primes reçues sur les achats d'objets pour les contrats de location simple sont déduites du prix d'acquisition et donnent lieu à une baisse des amortissements. Les bonus reçus sur les achats d'objets relatifs aux contrats de location-financement sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat consolidé.

Le coût des revenus comprend également la valeur comptable des véhicules vendus et les coûts associés aux activités de location, les coûts financiers des dettes portant intérêts, les charges de dépréciation sur les prêts et créances et les (gains)/pertes latentes sur les instruments financiers.

3.5.22 Produits et charges d'intérêts

Les produits d'intérêts, les charges d'intérêts et assimilés pour tous les actifs et passifs porteurs d'intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode de la comptabilité d'engagement à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif ou du passif financier de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

Les produits d'intérêts des contrats de location simple, qui sont facturés au client de façon linéaire, sont comptabilisés dans la rubrique « Produits des contrats de location – location simple » également de façon linéaire.

Les produits d'intérêts liés aux contrats de location-financement sont comptabilisés au compte de résultat en cumulant les produits d'intérêts de l'investissement net (selon la méthode du taux d'intérêt effectif). Les produits du contrat de location sont répartis par le bailleur entre la réduction de l'investissement net et la comptabilisation des produits d'intérêts de façon à produire un taux de rendement constant sur l'investissement net.

3.5.23 Frais généraux et charges administratives

Ce poste comprend les frais généraux, les coûts d'automatisation, les frais publicitaires, les honoraires professionnels et les autres frais généraux.

3.5.24 Paiements fondés sur des actions

Les salariés (y compris les cadres dirigeants) du Groupe reçoivent une rémunération sous la forme de paiements fondés sur des actions *via* les plans d'intéressement à long terme du Groupe, en vertu desquels les salariés rendent des services en échange de transactions réglées en instruments de capitaux propres et de transactions réglées en trésorerie. Des informations relatives à ces dispositifs et ces plans sont présentées à la note 28.

Transactions réglées en instruments de capitaux propres

La juste valeur des actions attribuées au titre du dispositif d'intéressement à long terme du Groupe est comptabilisée comme une charge au titre des avantages au personnel avec une augmentation correspondante des capitaux propres. Le montant total à comptabiliser en charges est déterminé en fonction de la juste valeur des actions attribuées. Le coût total est comptabilisé sur

la période d'acquisition, qui correspond à la période pendant laquelle toutes les conditions d'acquisition spécifiées doivent être remplies. Au terme de chaque période, l'entité revoit ses estimations du nombre d'actions susceptibles d'être acquises sur la base des conditions d'acquisition et de service non marchandes. L'impact de cette révision est comptabilisé sur les premières estimations, le cas échéant, au compte de résultat, avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

Opérations réglées en numéraire

Le Groupe a attribué une rémunération variable au personnel identifié qui consiste en un paiement direct en espèces et un paiement différé en espèces et en unités d'actions fictives (UAF). Les UAF représentent la valeur sous-jacente des actions de la Société qui donnent droit au participant à un paiement en trésorerie après une période spécifiée et sont comptabilisées comme un accord de paiement fondé sur des actions réglé en trésorerie. La partie UAF des attributions différées est réévaluée annuellement en estimant la valeur des capitaux propres de la Société aux fins de déterminer la juste valeur des attributions UAF en cours.

Les passifs comptabilisés au titre des UAF sont évalués à la juste valeur estimée. Cette juste valeur est établie une fois par an par le (Comité des rémunérations du) Conseil de surveillance et est basée sur la comparaison de la performance financière de l'entreprise à l'évaluation publique et la performance financière d'un groupe de sociétés comparables sélectionnées. Toutes les variations des passifs liés aux UAF sont comptabilisées au compte de résultat dans les charges de personnel.

3.5.25 Bénéfice net par action

Le BNPA de base est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la société mère (après ajustement pour les intérêts sur les fonds propres AT1) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le BNPA dilué est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère (après ajustement pour les intérêts sur les fonds propres AT1) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice plus le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui seraient émises lors de la conversion de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives en actions ordinaires.

Note 4 Gestion des risques financiers et opérationnels

4.1 Facteurs de risques financiers

4.1.1 Risques de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients ou des contreparties contractuelles du Groupe à s'acquitter de leurs engagements financiers. Le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration, résultant d'une exposition

élevée à un risque donné ou à une ou plusieurs contreparties, ou à un ou plusieurs groupes de contreparties similaires. En outre, le Groupe est exposé à un risque de crédit provenant de ses activités bancaires et de trésorerie, ce qui comprend les dépôts placés auprès d'institutions financières et les instruments de couverture, tels que les produits dérivés et les activités de réassurance. L'exposition maximale du Groupe au risque de crédit provient principalement de ces actifs financiers et se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 997,0	253,1
Créances clients	4 545,2	1 849,1
Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat ⁽¹⁾	1 217,0	429,4
Investissement dans des titres de créances et de participation ⁽¹⁾	118,9	18,7
Actifs financiers dérivés	383,3	128,9
EXPOSITION TOTALE	10 261,3	2 679,4

⁽¹⁾ Exclut les paiements d'avance, les créances d'impôts et les investissements dans des titres de créances et de participations détenues à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

La définition du défaut utilisée par le Groupe pour déterminer les pertes de crédit attendues et gérer le risque de crédit en interne est alignée sur la définition de défaut énoncée à l'article 178 du CRR de la BCE sur les fonds propres réglementaires afin de conserver une approche cohérente avec la norme IFRS 9 et les orientations réglementaires associées.

Politique de gestion du risque de crédit

Le Groupe a publié des politiques et des normes qui encadrent la gouvernance de l'organisation locale de gestion des risques de crédit. Toutes les entités du Groupe doivent respecter des procédures de gestion des risques émises de façon centralisée, qui définissent la façon dont les demandes de prêt doivent être étudiées et validées, ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Chaque entité a un pouvoir d'octroi de prêt donné, approuvé par la Direction générale du Groupe et le Département des risques de Société Générale, pouvoir défini en fonction de la taille de la flotte de véhicules, de la maturité de la filiale et du type de client concerné (entreprise, particulier, institution financière, etc.). Chaque filiale

peut décider indépendamment de son risque de contrepartie en fonction de sa capacité d'octroi. Au-delà, les prêts sont autorisés de façon centralisée en concertation avec le Département des risques de Société Générale.

Des Comités des risques sont tenus régulièrement par le Groupe afin d'examiner tous les risques potentiels et de veiller à la bonne application des procédures de gestion du risque de crédit. Tous les indicateurs de risque standards (arriérés/défaut/Coût du risque, etc.) sont également contrôlés de façon centralisée. Le recouvrement des créances reste principalement sous la responsabilité directe des filiales du Groupe, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques du marché. Ces processus locaux doivent être conformes aux instructions et directives de l'entreprise. Dans le cadre des revues périodiques des risques, l'antériorité des créances est également contrôlée tous les mois, et des plans d'action sont mis en œuvre si besoin, sous la supervision de la Direction du pays. Chaque entité locale est tenue de maintenir une liste de surveillance basée sur la notation de crédit

et d'autres informations disponibles. Ces listes sont revues lors de réunions régulières des Comités de crédit. Une analyse qualitative du total des expositions de crédit, des défauts et des pertes est communiquée mensuellement et discutée trimestriellement au Comité des risques de l'entité au niveau local et au Comité des risques de crédit au niveau central.

Le Groupe limite le risque de crédit sur les fonds liquides et les instruments financiers dérivés en diversifiant ses expositions auprès d'un éventail d'institutions financières. Les limites de contrepartie sont fixées pour chaque établissement financier par référence aux notations de crédit attribuées par Standard & Poor's et Moody's. Les limites sont fixées par entité juridique et sont incluses dans l'appétit au risque du Groupe et approuvées annuellement. La gestion du risque de trésorerie du Groupe surveille en permanence les expositions par rapport aux limites approuvées.

Évaluation du risque de crédit

Le Groupe applique la méthode simplifiée de l'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui s'appuie sur une provision pour pertes attendues sur toute la durée de vie pour toutes les créances clients et créances au titre des contrats de location saines. Le Groupe procède actuellement à l'alignement des méthodologies utilisées pour calculer les pertes de crédit attendues (ECL) dans les entités existantes du groupe ALD et les entités LeasePlan nouvellement acquises au cours de l'année, un projet qui devrait être achevé dans les 12 prochains mois.

Pour les entités existantes d'ALD, lorsque les créances clients et comptes rattaché ou les créances au titre des contrats de location-financement ne sont pas en défaut, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise une provision pour pertes sur la base des pertes attendues sur la durée de vie à partir de la comptabilisation initiale des créances. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains. Les taux de défaillance (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité et chaque type de client. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêté pour établir la provision totale. La dépréciation finale est également ajustée pour tenir compte de la perte en cas de défaut (LGD) spécifique à l'entité et les taux de pertes historiques sont ajustés pour refléter les informations actuelles et prospectives sur les économies locales spécifiques affectant la capacité des clients à régler les créances. En cas de défaut, les créances sur contrats de location avec les clients sont provisionnées à 100 %.

Pour les entités LeasePlan acquises, le montant des ECL au titre des créances locatives est évalué au niveau du contrat comme la valeur actuelle pondérée de toutes les insuffisances de trésorerie sur la durée de vie attendue de l'actif financier, actualisée au taux d'intérêt implicite d'origine du contrat de location. L'insuffisance de trésorerie correspond à la différence entre l'ensemble des flux de trésorerie contractuels dus au Groupe et l'ensemble des flux de trésorerie que le Groupe s'attend à recevoir. Le Groupe détermine l'ECL des créances locatives sur la base de modèles sophistiqués. Ces modèles intègrent des scénarios macro-économiques prospectifs et des prévisions pluriannuelles sur la durée des contrats de location. Les prévisions de PD, LGD et EAD sont combinées pour produire l'estimation de l'ECL. À ce titre, l'ECL est fortement dépendante de la qualité de crédit des contreparties en portefeuille à la date de clôture, de la nature et des caractéristiques des véhicules en portefeuille, des échéances et modalités de remboursement attendues des contrats, des prévisions de variables macro-économiques futures. Dans différents scénarios, les évolutions prévisionnelles du marché et les valeurs résiduelles des véhicules d'occasion dans différents scénarios, ainsi que le poids de probabilité attribué à chaque scénario prévisionnel.

Les pertes de crédit attendues sont réévaluées à chaque date de clôture et reflètent toutes les informations raisonnables disponibles à la date de clôture et la Direction considère que le niveau actuel des provisions est adéquat. Le Groupe continuera à suivre les paramètres de la provision, y compris la pertinence des facteurs d'ajustement locaux, selon l'évolution du contexte macroéconomique. De plus amples informations sur la provision pour pertes attendues sur les créances locatives sont incluses dans la note 22. Compte tenu de la nature diversifiée des activités du Groupe (tant par type de clients que géographiquement), le Groupe n'a pas de concentration significative de risque de crédit sur les créances locatives des clients, l'exposition étant répartie sur un grand nombre de clients.

Pour les autres actifs financiers listés ci-dessus dont l'historique de risque de crédit est nul ou quasi nul ou dont les montants dus proviennent d'institutions financières bénéficiant d'une notation de crédit de première catégorie, aucune provision n'a été appliquée. Pour toutes les autres contreparties, la PCA est basée sur l'approche générale, où le modèle des pertes de crédit attendues est calculé en multipliant la PD, la LGD et l'exposition en cas de défaut (EAD), mais le niveau de provisionnement dépend de la détérioration du crédit de l'actif. S'il est en phase 1, sans aucune détérioration depuis l'origine, sur la base des PCA 12 mois, s'il y a une détérioration significative de la notation de crédit, en phase 2 avec un PCA à maturité, et en cas d'indice de dépréciation observable, en phase 3 et provisionné sur la base d'un actif déprécié.

4.1.2 Risque de trésorerie

Le risque de trésorerie compte trois risques individuels, à savoir le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Le risque de liquidité désigne le risque que le Groupe soit dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles en raison d'un décalage entre ses actifs et ses passifs. Le risque de taux d'intérêt représente le risque que la rentabilité et les capitaux propres du Groupe soient affectés par les fluctuations des taux d'intérêt. Le risque de change représente le risque que les fluctuations des taux de change aient un impact négatif sur les ratios de fonds propres, le résultat et les capitaux propres du Groupe.

Après l'acquisition de LeasePlan, les entités LeasePlan nouvellement acquises ont continué à appliquer leurs politiques de risque de trésorerie établies avant l'opération de rachat jusqu'à l'intégration des entités LeasePlan. Dès l'intégration, les entités acquises suivront les politiques de gestion des risques de trésorerie du Groupe qui sont conformes à celles de l'année précédente, mais qui seront mises à jour pour refléter l'appétence au risque de l'entité combinée.

La politique de gestion du risque de trésorerie du Groupe consiste à adosser les actifs et les passifs en termes d'échéances, de devises et d'exposition de taux d'intérêt. Des procédures du Groupe définissant l'évaluation de la sensibilité et de la tolérance au risque sont appliquées dans l'ensemble du Groupe et permettent de contrôler rigoureusement le risque de trésorerie. Ces risques sont contrôlés au niveau du Groupe par la trésorerie centrale, qui rend compte chaque trimestre à la Direction du Groupe lors de la réunion d'un comité convoqué à cet effet. Ce comité est informé de toutes les évolutions importantes concernant le profil de risque de la trésorerie du Groupe, et décide des mesures à prendre pour atténuer les risques si besoin.

Politique de risque de taux d'intérêt

Le Groupe accepte et propose à ses clients des contrats de location à des taux fixes et variables, pour différentes durées et devises. La plupart des contrats de location sont à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt au sein du Groupe est géré séparément pour :

- les entités du Groupe et les entreprises liées, qui comptent à leur bilan des actifs portant intérêts (principalement des contrats de location) et des financements (des financements intragroupes fournis par la trésorerie centrale du Groupe, financement externes contractés directement par les entités du Groupe) ;

- la trésorerie centrale du Groupe, la conclusion des financements externes, les financements de Société Générale, les dérivés externes et l'octroi de prêts intragroupes aux entités du Groupe ; LeasePlan Bank (LPB), soutenant la stratégie de refinancement diversifiée par la levée de dépôts d'épargne des particuliers.

La politique en matière de risque de taux d'intérêt consiste à faire correspondre le profil de risque de taux d'intérêt du portefeuille de contrats de location avec un profil de financement de taux d'intérêt correspondant afin de minimiser le risque de taux d'intérêt tel que mesuré par les rapports d'écart de taux d'intérêt par entité du Groupe. Les entités du Groupe comptent à leur bilan des actifs portant intérêts, financés par des passifs portant intérêts (prêts et autres dettes). Lorsque les passifs portant intérêt ne couvrent pas les actifs portant intérêt, le fonds de roulement ne portant pas intérêt et les capitaux propres des filiales peuvent couvrir les actifs portant intérêt, dans le cadre de la politique de financement jumelé.

Pour le Groupe, la sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour des chocs non stressés de + 10 point de base et - 10 point de base de la courbe des taux. Le tableau ci-dessous reflète l'exposition du bilan des passifs financiers du Groupe au risque de taux d'intérêt :

Impact de la sensibilité de la VAN (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Au 31 décembre	
	2023	2022
+ 10 points de base	0,7	13,0
- 10 points de base	(0,8)	(13,1)

(1) La sensibilité de la VAN (Valeur actuelle nette) vise à mesurer la potentielle détérioration/amélioration de valeur sur le bilan en vision statique (sans nouvelle production) en considérant l'ensemble des flux de trésorerie actualisés entrant (par exemple principalement les flux de trésorerie restant à percevoir sur contrats de location) et flux de trésorerie actualisés sortant au fil du temps (par exemple principalement les flux de trésorerie restant à payer sur les dettes financières).

Une sensibilité positive de la VAN pour un +10bps représente un excès de ressources à taux fixe. À la fin de 2022, l'excédent de ressources à taux fixe s'explique principalement par l'utilisation de fonds propres pour financer l'activité de la flotte et l'augmentation de capital d'ALD en prévision de l'acquisition de LeasePlan (les fonds propres étant considérés comme une ressource à long terme à taux fixe, alors que la flotte est un actif à moyen terme et que les liquidités provenant de l'augmentation de capital ont été remplacées par un dépôt à court terme). À la fin de 2023, l'excédent de ressources à taux fixe a été réduit. Il s'explique principalement par l'acquisition de LeasePlan, partiellement financée par de la dette subordonnée à taux variable (Tier 2) et des fonds propres AT1 avec option de remboursement à cinq ans (les fonds propres étant considérés comme des actifs à long terme à taux fixe). Voir la note 29 pour plus de détails.

Politique de risque de change

La devise fonctionnelle du Groupe et la devise de présentation de ses comptes consolidés sont l'euro. Toutefois, du fait de sa présence dans bon nombre de pays situés hors zone euro, le Groupe dispose d'actifs, de passifs, de revenus et de coûts libellés en devises autres que l'euro. Le caractère mondial des activités du Groupe l'expose donc à la volatilité des taux de change en raison d'éventuels décalages entre les devises dans lesquelles les actifs et les passifs sont libellés et en raison de l'effet de la conversion sur ses résultats, ses flux de trésorerie et sa situation financière. Le Groupe est exposé au risque de change transactionnel lorsqu'une filiale conclut une transaction dans une devise autre que la devise fonctionnelle de la filiale. Le Groupe cherche à gérer son risque de change transactionnel en essayant de limiter son exposition aux effets des fluctuations des devises sur l'état de la situation financière et des flux de trésorerie en finançant sa dette directement ou au moyen d'instruments dérivés dans la devise dans laquelle les actifs sont générés et en allouant du capital dans les devises dans lesquelles les actifs sont libellés.

Évaluation du risque de taux d'intérêt

La trésorerie centrale du groupe ALD surveille l'exposition au risque de taux d'intérêt du Groupe et conseille aux filiales la mise en place d'activités de couverture adéquates sur la base d'un rapport mensuel mesurant l'exposition au risque de taux d'intérêt. Chaque entité et le Groupe en tant que tel sont soumis à un seuil de sensibilité et à des limites validées par le Comité ALM (ALCO). Les risques structurels du Groupe sont étudiés chaque trimestre lors des réunions de l'ALCO.

Le Groupe associe le profil de risque de taux d'intérêt du portefeuille de contrats de location à un profil de financement de taux d'intérêt correspondant afin de minimiser le risque de taux d'intérêt, le modèle IRRBB prenant en compte le comportement des clients en matière de location plutôt que le profil de risque de taux d'intérêt contractuel. Le Groupe examine si son modèle IRRBB reflète de manière appropriée sa réalité économique et le cadre réglementaire applicable.

En résumé, l'approche de gestion du risque de change du Groupe est la suivante :

- financement jumelé : les actifs figurant au bilan de l'entité doivent toujours être financés dans la même devise que celle dans laquelle les contrats de location sont libellés ;
- positions structurelles : les positions en devises autres que l'euro sont de nature non commerciale et structurelle. Par conséquent, la méthode de protection du ratio réglementaire est appliquée afin de protéger les ratios de fonds propres plutôt que le montant absolu des capitaux propres du Groupe.

Sur la base de l'approche de gestion des risques de change, le ratio d'adéquation des capitaux du Groupe n'est exposé que de manière limitée aux variations des taux de change auxquels il est exposé. Afin de suivre et de gérer son exposition au risque de change, le Groupe a défini des seuils de déclenchement et des limites sur son exposition au risque structurel, conformément aux Orientations de l'EBA.

Mesure du risque de change

Le Groupe quantifie son exposition au risque de change structurel pour chaque filiale en analysant tous les actifs et passifs découlant des transactions commerciales et pour compte propre. La sensibilité au risque est évaluée en quantifiant l'impact d'une variation de 10 % du taux de change (monnaie forte face à une monnaie locale) et un seuil est défini pour chaque filiale.

Le tableau ci-dessous présente la position nette des devises auxquelles nous sommes le plus exposés au 31 décembre 2023, et, toutes les autres variables restant constantes, l'impact si l'euro s'appréciait de 10 % vis-à-vis de ces positions de change que nous détenons en tant que Groupe :

(en millions d'euros)	Exposition nette 2023 ⁽²⁾	2023 + 10 % ⁽²⁾	2023 - 10 % ⁽²⁾
Livre Sterling (GBP)	549,4	(49,9)	61,0
Livre turque (TRY)	579,3	(52,7)	64,4
Real brésilien (BRL)	162,1	(14,7)	18,0
Couronne tchèque (CZK)	131,3	(11,9)	14,6
Couronne suédoise (SEK)	114,4	(10,4)	12,7
Couronne norvégienne (NOK)	114,0	(10,4)	12,7
Couronne danoise (DKK)	113,2	(10,3)	12,6
Autres ⁽¹⁾	597,9	(48,9)	59,7

(1) La catégorie « Autres » comprend toutes les autres devises pour lesquelles le Groupe a une exposition nette plus faible.

(2) L'impact n'est présenté que pour 2023, les entités de LeasePlan ayant été acquises en cours d'année.

Politique de risque de liquidité

Le Groupe est exposé au risque de liquidité, qui consiste à ne pas pouvoir s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. Une position de liquidité structurelle résulte, par définition, des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité.

Les niveaux d'appétit et de tolérance au risque de liquidité reposent sur les principes clés suivants :

- la gestion du risque de financement et de liquidité vise à répondre aux objectifs de continuité de l'activité sans encourir une exposition indue au risque de liquidité ou de refinancement ;
- le Groupe vise à être adossé, lorsque la liquidation des actifs et des passifs est adossée dans des limites raisonnables, ou financés à plus long terme avec des coûts de financement (relatifs) raisonnables ;

- la stratégie de financement est de maintenir un bon accès au marché à tout moment ; et
- le respect à tout moment des exigences réglementaires minimales de liquidité et de financement.

L'exposition du Groupe au risque de liquidité est limitée car le Groupe a pour politique de financer l'actif sous-jacent par un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel est évalué chaque mois, sous la supervision du Département trésorerie du groupe ALD, en vérifiant si la liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Mesure du risque de liquidité

La note 29 détaille l'échéance des emprunts et dettes émises du Groupe.

Par mesure de précaution face au risque de ne pas avoir accès aux marchés financiers pour se refinancer, le Groupe maintient un coussin de liquidité. Ce coussin comprend de la trésorerie non grevée et des facilités de crédit confirmées destinées à réduire le risque de liquidité du Groupe. Le coussin de liquidité au 31 décembre est précisé comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Liquidités non grevées en banque	146,1	123,6
Liquidités non grevées auprès de la Banque centrale	3 535,6	-
Total du coussin de liquidité au bilan	3 681,6	123,6
Facilités de crédit confirmées non tirées	1 951,0	989,7
TOTAL	5 632,6	1 113,3

Le Groupe détient un total de lignes de crédit renouvelables avec un consortium de banques au 31 décembre 2023, dont 1,95 milliard d'euros n'est pas tiré.

Suite à l'acquisition de LeasePlan, qui détient une licence bancaire, le Groupe a acquis le statut de Compagnie Financière Holding et est supervisé par la Banque centrale européenne (BCE). La Banque centrale

européenne énonce des exigences de niveau minimum de liquidité concernant LeasePlan, exigeant que la liquidité disponible soit supérieure à la liquidité requise à tout moment, ainsi qu'un ratio de couverture de liquidité (LCR) et un ratio de financement net stable (NSFR) supérieur à 100 %. Ces exigences minimales de liquidité sont respectées.

Le programme de *stress tests* de liquidité du Groupe comprend l'intégration des facteurs de risque et la revue des scénarios de stress, de la gouvernance, des outils utilisés et de la documentation du processus de tests de résistance.

Dérivés et comptabilité de couverture

Les instruments dérivés sont utilisés pour atténuer les risques de taux d'intérêt et de change associés au financement des contrats de location. Les swaps de taux d'intérêt couvrent les positions de taux d'intérêt entre les contrats de location et les fonds empruntés et les swaps de taux d'intérêt de change couvrent les expositions de change entre les contrats de location et les fonds empruntés. L'étendue de la gestion de l'exposition est conforme à l'appétit au risque interne et aux limites déterminées par la Direction des risques du Groupe et revue régulièrement. Le Groupe utilise un mélange de relations individuelles (pour la couverture de juste valeur) et de macro-couverture multiples (pour la couverture de flux de trésorerie).

4.2 Planification du capital

Sur la base du processus de planification stratégique, une prévision des ratios réglementaires *Common Equity Tier 1* (CET1), *Tier 1* (T1) et *Total Capital* (TC) est réalisée. Les projections des ratios CET1, T1 et TC sont réalisées pour assurer la conformité continue avec les exigences minimales fixées par la BCE. En plus des projections des ratios de capital, une prévision de l'évolution de l'exigence minimale qui prend en compte les exigences de la BCE ; sur la base des dernières estimations, le Groupe restera au-dessus de l'exigence minimale CET1, T1 et TC.

4.3 Facteurs de risque liés aux actifs

Le Groupe est exposé à un risque lié aux actifs, qui peut être divisé en deux principales composantes : le risque lié à la valeur résiduelle et le risque lié aux services d'entretien.

4.3.1 Risque lié à la valeur résiduelle

Politique et gestion du risque lié à la valeur résiduelle

Le risque lié à la valeur résiduelle est considéré comme le principal risque lié à l'actif et se définit comme le risque de perte de valeur liée à l'évolution du prix des véhicules sur les marchés de l'occasion. Le prix de revente des véhicules est estimé à l'origine du contrat de location. Le prix de revente peut différer de cette valeur estimée, générant ainsi un gain ou une perte. Ce risque est géré dans le

Groupe au travers de procédures internes robustes appliquées à l'ensemble des filiales du Groupe afin de fixer, contrôler et réévaluer les valeurs résiduelles sur la flotte en circulation. La procédure de détermination de la valeur résiduelle définit les processus, les rôles et les responsabilités en jeu dans la détermination de la valeur résiduelle qui sera utilisée pour les contrats futurs. Les valeurs résiduelles sont déterminées à l'échelle locale car l'expertise du marché des véhicules d'occasion est locale, mais elles sont contrôlées et approuvées au niveau central. Les calculs sont basés sur une segmentation affinée du marché et sur un modèle statistique fondé sur les données historiques internes concernant les ventes de véhicules d'occasion pour chaque segment de marché, ainsi que sur les informations de l'argus et sur des facteurs propres aux pays (inflation, ajustements liés au segment de marché, cycle de vie, etc.). Dans le cadre de ce processus, les variations externes actuelles sont analysées afin d'appliquer un facteur de stress à l'évaluation de la flotte actuelle.

L'évaluation technique et la fixation des prix des véhicules sont directement supervisées par les comités locaux et centraux des risques d'actifs.

Exposition au risque lié à la valeur résiduelle

La détermination de la valeur résiduelle est revue par la Direction générale locale lors d'un comité tarifaire local qui se tient au moins deux fois par an (une fois par an pour les filiales de taille inférieure comportant moins de 10 000 véhicules), puis revue et validée au niveau du Groupe. Les ajustements liés aux réévaluations sont comptabilisés par portefeuille, si besoin afin d'obtenir une évaluation proche de la valeur de marché attendue à la fin de contrat, afin d'atténuer tout risque de marché.

Les révisions de flotte sont conduites une ou deux fois par an afin d'accélérer les dépréciations dans les pays où des pertes sont anticipées. Lors de ces revues, la valeur résiduelle de la flotte active est comparée aux estimations de marché actualisées.

Le Groupe est actuellement exposé au risque de valeur résiduelle sur l'ensemble du portefeuille de contrats de location dans 42 pays. Cette diversification géographique, en lien avec le fait d'être une entreprise multimarque indépendante avec un portefeuille de marques bien diversifié, atténue également en partie le risque lié aux valeurs résiduelles.

La valeur résiduelle du Groupe en relation avec le total des actifs de location opérationnelle peut être illustrée comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Valeur résiduelle	32 828,8	15 868,5

Les nouveaux contrats postérieurs à l'opération de rachat ont été gérés selon les procédures de valeur résiduelle du Groupe. Aucun changement n'est intervenu dans la politique de gestion du risque de valeur résiduelle depuis la clôture de l'exercice.

De plus amples informations sur la gestion du risque lié à la valeur résiduelle et la réévaluation de la flotte sont fournies à la note 5.1.

4.3.2 Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. Les coûts d'entretien sont déterminés localement à l'aide de statistiques historiques sous la supervision du Groupe. Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement afin d'effectuer une vérification *ex post* des hypothèses sur les coûts et les fréquences.

4.3.3 Risque d'assurance automobile

Le Groupe est exposé au risque de dommage des véhicules et de responsabilité civile découlant d'accidents impliquant des véhicules appartenant à sa flotte. Ce risque peut prendre la forme d'une responsabilité civile, d'un dommage propre ou d'autres produits accessoires, tels que la défense juridique, l'indemnisation des passagers ou la garantie des véhicules d'occasion. Lorsque le Groupe décide de ne pas conserver ce risque ou est juridiquement contraint de s'assurer, ce risque est couvert par des compagnies d'assurances locales. Toutefois, le Groupe a décidé que certaines entités locales conserveraient le risque de dommage matériel sur leurs propres véhicules, lorsque ceci est justifié par la taille de la flotte, son profil de risque et les conditions de marché locales.

Principes en matière d'assurance automobile

L'entité qui gère ce risque de dommage matériel doit se conformer à des procédures internes strictes en termes de fixation des prix, de sélection des risques et de constitution de provisions. Les provisions pour dommages matériels comprennent l'obligation du Groupe de payer les autres dépenses d'assurance encourues. Le passif pour sinistres survenus est l'obligation de payer les sinistres valables pour des événements assurés qui se sont déjà produits, y compris les événements qui se sont produits mais pour lesquels les sinistres n'ont pas été déclarés (IBNER). Cet IBNER est basé sur une analyse statistique de la fréquence et du montant des sinistres. Un examen indépendant du niveau des réserves techniques détenues par le Groupe est mené afin de s'assurer que celles-ci sont adéquates pour honorer les obligations futures.

Le Groupe conserve également de manière sélective certains risques liés à l'automobile (dommages matériels, assurances de passagers et RC) au sein de ses propres compagnies d'assurance et de réassurance. Les deux entités sont basées en Irlande, et régulées par la Banque centrale d'Irlande. Ces entités réassurent les RC, les dommages matériels et les garanties accessoires pour environ 0,5 million de véhicules. Les entités de (Ré)assurance contrôlent rigoureusement leur univers de risques, notamment les risques de garantie, de marché, de crédit et opérationnel grâce à une solide structure de gouvernance, un appétit pour le risque clairement défini et un processus de contrôle des risques pointus. En outre, pour minimiser l'impact financier d'un événement individuel, les entités de (Ré)assurance achètent une protection pour les sinistres dépassant un montant donné. Cette stratégie de réassurance est revue au moins une fois par an.

Le règlement des sinistres est soit géré en interne, soit sous-traité à des sociétés indépendantes spécialisées dans le traitement des sinistres, conformément à des accords de niveau de service. Le règlement des sinistres est effectué par des équipes spécialisées dans le traitement des sinistres, au sein du Groupe.

Afin d'identifier, de suivre, de gérer et de limiter clairement les risques, des principes sont énoncés dans une politique et un standard de risque d'assurance automobile, qui doivent être respectés par toutes les entités acquises de LeasePlan. Les principales exigences sont l'existence d'une fonction risques, qui supervise le risque d'assurance, au sein de toutes les entités de LeasePlan, ainsi que l'existence d'un Comité des risques local pour suivre le risque d'assurance, qui est nécessaire pour suivre l'exposition et discuter des tendances et des évolutions au sein du portefeuille. Des structures d'autorisation claires sont en place pour les lancements et les modifications prévus des structures et des programmes d'assurance. Les (Ré)assureurs sont sélectionnés sur la base de leur solidité financière, de leur prix, de leur capacité et de leur service et font l'objet d'un suivi trimestriel en matière de notation de crédit.

Mesure du risque Assurance automobile

Le Groupe suit le processus d'acceptation des risques de dommages et d'assurance et la performance financière en utilisant des méthodes actuarielles et statistiques pour estimer les passifs et déterminer les niveaux de tarification adéquats. L'analyse régulière des sinistres, les statistiques de sinistralité et la tarification du risque d'assurance permettent de garantir un équilibre sain entre le chiffre d'affaires et les sinistres tant au niveau agrégé qu'au niveau de la flotte individuelle. La provision pour dommages et intérêts est régulièrement évaluée et revue.

Le prix d'acceptation du risque de dommage et d'assurance est fixé dans chaque marché en fonction des conditions de marché locales, après détermination des niveaux appropriés de couverture de réassurance, des coûts du programme et des coûts attendus de gestion et de règlement des dommages (y compris les provisions IBN(E)R).

Dans le cadre de la politique d'assurance automobile, les entités du Groupe mesurent et suivent leur risque d'assurance automobile sur une base trimestrielle et les entités Assurance et les entités du Groupe mesurent et reportent leurs expositions à la Direction centrale au moyen de l'évolution des primes et de la sinistralité. Ces ratios de sinistralité sont consolidés et suivis au regard de l'appétit au risque du Groupe.

Note 5 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des comptes consolidés du Groupe impose à la Direction de faire preuve de jugement et de formuler des estimations et des hypothèses qui affectent les montants déclarés des revenus, des charges, des actifs et des passifs, ainsi que les informations annexes. L'incertitude au sujet de ces hypothèses et estimations pourrait donner lieu à des résultats nécessitant un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs ou des passifs affectés au cours des périodes à venir.

Lors de la préparation des comptes consolidés du Groupe, les jugements importants portés par la Direction dans l'application des méthodes comptables du Groupe et les principales sources d'incertitude liées aux estimations étaient en grande partie les mêmes que ceux qui étaient appliqués aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. Cependant, les estimations et les hypothèses sont mises à jour en cas d'impacts significatifs, tels qu'une crise mondiale, et les principales sources d'incertitude des estimations sont étudiées de manière plus approfondie dans des notes spécifiques au bilan consolidé.

5.1 Réévaluation de la flotte

La base d'amortissement d'un contrat de location simple et de contrats de location est la valeur d'investissement au coût diminuée de la valeur résiduelle estimée telle qu'incluse dans le contrat, en combinaison avec la durée estimée du contrat. Une modification de la valeur résiduelle estimée et/ou de la durée du contrat entraîne une modification des amortissements qui a un effet sur la période en cours et/ou sur les périodes ultérieures. Des modèles statistiques et des calculs (analyse de régression) couvrant une période de référence de 24 mois permettent de calculer au plus juste la valeur future d'un véhicule.

Les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules actuellement en service sont revues au moins une fois par an (deux fois par an – soit une par semestre – pour les entités ayant une flotte de plus de 5 000 véhicules). Ce contrôle est réalisé localement à travers un processus de réévaluation revu et approuvé à l'échelle du Groupe. Les commerciaux et analystes de marché locaux incluent également des scénarios supplémentaires dans le calcul pour prendre en compte des éléments qui ne sont pas saisis par les statistiques. Ces scénarios comprennent des hypothèses telles que les baisses possibles des prix des véhicules diesel, la concentration de l'offre de véhicules et des facteurs locaux.

La valeur résiduelle intégrée dans le contrat est comparée à la valeur de marché attendue pour chaque véhicule, en tenant compte de la concentration des marques et modèles de véhicules, le type de motorisation et d'autres spécificités propres à chaque marché local. Le Groupe a également intégré, au niveau central, des hypothèses pouvant avoir un impact sur le futur résultat de la vente de véhicules, en raison du manque de données de marché sur les ventes de véhicules électriques d'occasion. En conséquence, le Groupe applique un stress additionnel sur les résultats attendus de la vente des véhicules électriques à batteries (BEV) et les véhicules hybrides rechargeables (PHEV).

Conformément à la norme IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable. La révision des valeurs résiduelles attendues peut aboutir à l'un des trois scénarios d'amortissement suivants pour la durée de vie restante du contrat :

- toutes les pertes potentielles sur la vente de voitures sont comptabilisées comme une charge d'amortissement supplémentaire, de façon linéaire entre la date de la réévaluation et la fin du contrat ;
- lorsque le produit provisionnel de la vente du véhicule est supérieur à l'estimation précédente mais inférieur à la valeur comptable nette actuelle, l'amortissement provisionnel est ajusté sur la dernière estimation ;
- lorsque le produit provisionnel de la vente du véhicule est supérieur à la valeur comptable nette, l'amortissement est interrompu.

La rubrique « Coûts des contrats de location – Dépréciations » reprend à la fois les coûts d'amortissement réguliers et les variations dans la dépréciation de la flotte résultant des réévaluations effectuées par chaque entité.

Les prix des véhicules d'occasion ont continué de générer des bénéfices élevés pour l'activité de vente de véhicules d'occasion tout au long de l'année 2023 mais, comme prévu, le marché des véhicules d'occasion a commencé à se normaliser au premier semestre 2023, avec une nouvelle baisse au cours du second semestre 2023.

Cette analyse a conduit à une réduction des coûts d'amortissement de 553,2 millions d'euros, qui représente une comptabilisation partielle des bénéfices futurs estimés sur les voitures d'occasion.

En raison de cette diminution des amortissements, la marge sur les ventes de voitures d'occasion a souffert de l'augmentation de la valeur comptable nette des véhicules. L'impact pour les véhicules vendus en 2023 a été de 312,2 millions d'euros.

Analyse de sensibilité sur le produit attendu des ventes

+ Augmentation/- diminution du produit des ventes prévu par véhicule	Impact net en compte de résultat (en millions d'euros)
- 1 000 euros	(138,1)
+ 1 000 euros	122,3

L'impact de l'analyse de sensibilité n'est pas linéaire.

5.2 Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition

Pour déterminer si l'écart d'acquisition a subi une dépréciation, il est nécessaire d'estimer la valeur d'utilité des groupes d'unités génératrices de trésorerie auxquels l'écart d'acquisition a été affecté. Les principales hypothèses utilisées pour calculer la valeur d'utilité sont celles portant sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et d'autres variations anticipées des flux de trésorerie. Les estimations et hypothèses retenues sont détaillées dans la note 3.5.6 des présents comptes consolidés.

Le Groupe soumet chaque année l'écart d'acquisition à un test de dépréciation, conformément à la méthode comptable exposée à la note 3.5.7 des présents comptes consolidés. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été fondés sur des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de formuler des estimations. Le Groupe se base sur un plan d'activité à cinq ans pour chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie identifié. Les plans d'activité utilisés ont intégré des hypothèses pertinentes au regard du climat économique actuel, telles que la croissance du parc automobile, le marché des voitures d'occasion et le risque de crédit.

Sur la base de l'ensemble des hypothèses retenues par le Groupe, une dépréciation de l'écart d'acquisition a été identifiée dans la filiale allemande Fleetpool Holding GmbH pour 23,7 millions d'euros (voir la note 16 pour plus de détails).

Pour l'écart d'acquisition, des tests de sensibilité, basés sur des hypothèses, sont effectués pour évaluer l'impact sur la valeur recouvrable de chaque UGT. Au 31 décembre 2023, la sensibilité aux variations des flux de trésorerie et des taux d'actualisation a été évaluée.

Les résultats de ces tests montrent :

- qu'une baisse de 10 % des flux de trésorerie opérationnels par rapport aux estimations de la Direction entraînerait une diminution de 4 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire ;
- qu'une hausse de 50 points de base appliquée à tous les taux d'actualisation estimés par la Direction entraînerait une diminution de 13 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire.

5.3 Dépréciation de la flotte de location

Lors de l'évaluation annuelle des indications de dépréciation éventuelle d'un actif, le Groupe tient compte de sources d'informations externes et internes. S'il existe une indication de dépréciation, une analyse est conduite pour évaluer si la valeur comptable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie sous contrat de location simple est supérieure à sa valeur recouvrable, qui correspond à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. La valeur d'utilité correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui devraient découler de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie. La Direction suit de près les valeurs résiduelles qui sont revues en interne au moins chaque année, en raison de leur importance dans la détermination de la valeur d'utilité. Les valeurs résiduelles initiales produites par les systèmes internes sont comparées aux valeurs résiduelles anticipées à la fin du contrat, à l'issue d'une revue. Le résultat de cet exercice est utilisé pour évaluer le niveau d'exposition, des réserves constituées et de la dépréciation éventuellement requise. Pour éviter la dépréciation des valeurs résiduelles, chaque pays effectue au moins une revue annuelle des prix, sous la supervision du Groupe, afin de s'assurer que les hypothèses utilisées pour les prix reflètent les conditions de marché futures, et donc que les valeurs résiduelles corollaires sont prévues avec un degré d'exactitude raisonnable et sur des bases homogènes.

Fin 2023, une provision pour dépréciation de 67,2 millions d'euros a été comptabilisée sur la flotte de location des filiales turques du Groupe. La Turquie étant une économie hyperinflationniste, conformément aux exigences d'IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes », les soldes non monétaires à la fin de la période sont retraités pour refléter un indice de prix courant à la date de clôture. Pour l'appliquer à la valeur comptable non monétaire de la flotte de location, le Groupe a utilisé l'indice des prix à la consommation (IPC) tel qu'annoncé par l'Institut turc de la statistique. Cependant, pour les contrats de *leasing* créés en Turquie, malgré l'augmentation continue de la valeur comptable des véhicules conformément à IAS 29, la valeur de marché réelle de ces véhicules et des véhicules d'occasion a commencé à diminuer au T4 2023 après des prix historiquement élevés, ce qui a entraîné une baisse des prix indicateur de dépréciation. En utilisant un modèle d'actualisation des flux de trésorerie, la valeur recouvrable étant déterminée par la valeur d'utilité, la flotte de location des filiales turques a été dépréciée à hauteur de sa valeur recouvrable.

5.4 Juste valeur des instruments financiers dérivés

La juste valeur de certains instruments financiers est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe exerce son jugement pour sélectionner différentes méthodes et retenir des hypothèses qui reposent principalement sur les conditions de marché prévalant à la

clôture. Le Groupe a utilisé la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour certains actifs financiers disponibles à la vente qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Ces actifs ne présentent pas de montants significatifs dans les états financiers.

5.5 Pertes de valeur sur créances de location

Le détail de la méthodologie d'évaluation des ECL des créances de location-financement et des créances clients et comptes rattachés au titre des contrats de location simple est fourni dans la note 22. Les pertes de crédit attendues sont réévaluées à chaque date de clôture et elles reflètent toutes les informations raisonnables qui sont disponibles à ladite date. La Direction doit faire preuve de jugement pour appliquer des modèles appropriés et établir des hypothèses pour l'évaluation de l'ECL. La méthodologie, les hypothèses et les données, y compris les prévisions des conditions économiques futures, les impacts macroéconomiques et la matrice de provisions du Groupe, sont revues régulièrement par la Direction pour déterminer les pertes de crédit attendues et les abandons de créances.

5.6 Avantages de retraite

La valeur actuelle des engagements de retraite dépend de différents facteurs qui sont déterminés de façon actuarielle sur la base de plusieurs hypothèses. Les hypothèses utilisées pour déterminer le coût/(produit) net des retraites incluent le taux d'actualisation, l'inflation, le rendement attendu des actifs du régime, les augmentations de salaires et les taux de mortalité. Toute modification de ces hypothèses aura un impact sur la valeur comptable des engagements de retraite, mais le taux d'actualisation est le facteur le plus significatif qui changera d'une année sur l'autre.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à chaque date de clôture. Il s'agit du taux d'intérêt utilisé pour calculer la valeur actuelle des sorties de trésorerie futures estimées nécessaires pour régler les engagements de retraite. Pour décider du taux d'actualisation approprié, le Groupe tient compte des taux d'intérêt d'obligations d'entreprise les mieux notées dans la devise dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des échéances résiduelles similaires à celles de l'engagement de retraite concerné.

Une augmentation de +0,5 % du taux d'actualisation par rapport à l'estimation de la Direction se traduirait par une baisse estimée de 2,7 millions d'euros de la valeur comptable des engagements de retraite.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 31 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

5.7 Impôt sur les bénéfices

Le Groupe est assujéti à l'impôt sur le résultat dans différents territoires. La détermination de l'impôt exigible et l'impôt différé à l'échelle mondiale fait largement appel au jugement. Pour bon nombre de transactions et de calculs, la détermination du montant définitif de l'impôt est incertaine. Le Groupe suppose dans les estimations que toutes les positions fiscales qui ne sont pas encore définitives seront examinées par les autorités fiscales, qui disposent de toutes les informations pertinentes. Le Groupe ne comptabilise des actifs d'impôts différés que dans la mesure où il est probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles. Lorsque le résultat de ces contrôles est différent des montants initialement comptabilisés, ces différences sont analysées et ont un impact sur les provisions pour l'impôt sur le revenu et l'impôt différé des périodes durant lesquelles le résultat est connu.

5.8 Provision pour sinistres

La provision pour sinistres est fondée sur des estimations de sinistres survenus mais non déclarés. Les techniques appliquées sont la modélisation statistique basée sur des données empiriques et des hypothèses sur l'évolution des sinistres futurs, le comportement des assurés et l'inflation. Les hypothèses peuvent être différentes des données réelles sous l'effet de l'évolution de la conjoncture économique et des conditions de marché.

5.9 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Les revenus liés aux services de location sont reconnus sur la durée du contrat sur la base de statistiques historiques et d'hypothèses de coûts de services attendus. Les hypothèses peuvent différer des données réelles en raison de l'évolution des conditions économiques et de marché, et sont périodiquement testées *a posteriori* et ajustées si nécessaire. Pour plus de détails sur la comptabilisation du chiffre d'affaires, se référer à la note 3.5.20.

5.10 Autres provisions

Pour les litiges, lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite et qu'il est plus probable qu'improbable qu'il y aura une sortie d'avantages qui peut être évaluée de manière fiable, la meilleure estimation de la sortie de ressources future a été comptabilisée. Dans des situations extrêmement rares où aucune estimation fiable ne peut être faite sur les sinistres attendus, aucune provision ne sera comptabilisée au bilan, mais des informations sur un passif éventuel seront fournies.

Note 6 Informations sectorielles

Suite à l'acquisition de LeasePlan, une nouvelle équipe de direction a été nommée et les membres du Comité exécutif exercent des fonctions de supervision au regard de différentes zones géographiques et différents pays (voir section 2.1.2.4 de ce Document d'Enregistrement Universel).

La segmentation du Groupe reste inchangée dans cette publication et compte les mêmes zones géographiques que celles des comptes annuels du Groupe au 31 décembre 2022 :

- Europe de l'Ouest ;
- Europe centrale et de l'Est ;
- Europe du Nord ; et
- Amérique du Sud, Afrique, Asie et Reste du monde.

Toutes les filiales de LeasePlan sont incluses dans la performance sectorielle.

La performance des secteurs opérationnels est évaluée à partir du chiffre d'affaires et du résultat avant impôt tels que présentés dans les comptes consolidés. Aucun client du Groupe ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires total.

Chiffre d'affaires et résultat avant impôt

Les ventes entre secteurs sont réalisées dans des conditions de concurrence normales. Le chiffre d'affaires réalisé en externe, communiqué au Conseil d'administration, est évalué de la même manière que celui inscrit dans les comptes. Il n'y a pas eu de chiffre d'affaires intersectoriels pour la période close le 31 décembre 2023.

Les chiffres présentés ci-dessous ont été retraités des impacts de la norme IFRS 17 dans le segment Europe de l'Ouest pour la période close le 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2023		Exercice clos le 31 décembre 2022	
	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes
Europe de l'Ouest	787,2	14 609,8	1 262,9	8 784,2
Pays nordiques	136,3	1 456,0	108,4	1 015,4
Europe continentale et Europe de l'Est	295,7	1 985,1	229,6	1 148,4
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde ⁽¹⁾	76,5	832,8	65,3	466,8
TOTAL	1 295,7	18 883,7	1 666,1	11 414,8

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2023		Exercice clos le 31 décembre 2022	
	Produits provenant de clients externes		Produits provenant de clients externes	
Revenus des contrats de location	8 033,7		4 803,9	
Revenus des services	4 391,2		2 657,4	
Produit de la vente de véhicules	6 458,8		3 953,6	
TOTAL	18 883,7		11 414,8	

Autres informations

Exercice clos le 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Flotte de location	Total de l'actif	Dette financière nette ⁽²⁾
Europe de l'Ouest	38 648,7	57 371,7	38 008,8
Pays nordiques	3 613,9	4 209,0	1 766,6
Europe continentale et Europe de l'Est	5 653,9	6 367,0	4 025,3
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	1 848,7	2 313,4	1 613,8
TOTAL	49 765,2	70 261,1	45 414,5

Exercice clos le 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Flotte de location ⁽¹⁾	Total de l'actif ⁽¹⁾	Dette financière nette ^{(1) (2)}
Europe de l'Ouest	19 040,2	25 588,6	17 278,7
Pays nordiques	1 863,1	2 080,6	101,6
Europe continentale et Europe de l'Est	2 235,8	2 472,7	1 379,7
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	940,5	1 160,4	831,8
TOTAL	24 079,6	31 302,3	19 591,8

Le tableau ci-après présente la répartition par pays des produits provenant de clients externes et de la flotte de location supérieurs à 1 milliard d'euros :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2022
	Produits provenant de clients externes	Produits provenant de clients externes	Flotte de location ⁽¹⁾	Flotte de location ⁽¹⁾
France	3 003,1	2 260,4	8 139,0	5 495,9
Italie	2 198,8	1 257,6	6 303,0	2 532,1
Royaume-Uni	2 004,0	1 116,4	5 520,3	2 326,7
Allemagne	1 925,1	1 092,4	4 084,1	2 282,1
Espagne	1 553,2	820,1	3 967,0	1 959,8
Pays-Bas	1 726,9	686,0	5 389,9	1 528,4
Belgique	1 157,3	680,6	3 340,5	1 604,6
Autres pays ⁽¹⁾	5 315,3	3 501,3	13 021,4	6 350,1
	18 883,7	11 414,8	49 765,2	24 079,6

(1) Y compris les soldes des groupes destinés à être cédés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

(2) La dette financière nette est définie comme la somme des emprunts auprès d'institutions financières (à long terme et à court terme) ainsi que de tous produits dérivés apparentés et des engagements des contrats de location-financement, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie, tels que présentés au bilan consolidé du Groupe.

Note 7 Activités abandonnées

Dans le cadre l'acquisition de LeasePlan clôturée le 22 mai 2023, ALD a obtenu toutes les autorisations de contrôle des concentrations conditionnant la réalisation de l'acquisition. La dernière autorisation a été obtenue auprès de la Commission européenne en date du 25 novembre 2022. L'autorisation de la Commission européenne était conditionnée à la cession des filiales exerçant les activités de location longue durée et de gestion de flotte d'ALD au Portugal, en Irlande et en Norvège et de LeasePlan en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg. Le 22 mars 2023, le Groupe a conclu un accord de cession d'actions dans le cadre de la vente de ces filiales à Crédit Agricole Consumer Finance et Stellantis. La cession a été réalisée le 1^{er} août

Le 20 avril 2023 et le 30 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession de ses filiales ALD Russie et Biélorussie au profit de JSC Tsk. La cession a obtenu l'autorisation requise de la part des autorités réglementaires russes concernées. Les deux entités exploitaient une flotte financée comptant 13 400 véhicules, ce qui représente moins de 1 % de la flotte d'ALD. ALD Russie et Biélorussie ont été classées comme détenues en vue de la vente dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2022.

Les impacts de la cession sont enregistrés dans le compte de résultat au 31 décembre 2023 au poste « Résultat après impôt provenant des activités abandonnées ».

Les informations financières relatives aux activités abandonnées sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2023
ACTIFS	
Chiffre d'affaires externe	208,9
Charges externes	(175,7)
Impôts sur le résultat	(6,2)
Résultat net des activités opérationnelles	27,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE	92,8
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités opérationnelles	44,2
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités d'investissement	4,4
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités de financement ⁽¹⁾	(81,0)
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et ses équivalents	(8,2)
Mouvements nets de trésorerie et avoirs en banque	(40,6)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE CÉDÉS DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	52,2

(1) Dont distribution de dividendes intragroupe.

Détails de la cession de la filiale

(en millions d'euros)	
Prix de cession reçu (trésorerie)	442,0
Valeur comptable des actifs nets cédés	(462,4)
Moins-value de cession avant impôts sur le résultat et reclassement de la réserve de conversion des devises étrangères	(20,3)
Reclassement de la réserve de conversion des devises étrangères	(80,2)
Impôts sur le résultat	(4,0)
Moins-value de cession après impôts sur les bénéfices	(104,6)
Résultat net de la période provenant des activités opérationnelles liées aux activités abandonnées	27,1
Résultat après impôts provenant des activités abandonnées	(77,6)
Les flux nets de trésorerie générés par la cession de la filiale sont les suivants :	
Entrées de trésorerie liées à la cession des activités abandonnées	442,0
Sorties de trésorerie liées à la cession des activités abandonnées	(52,2)
Encaissements nets à la date de cession	389,8
Résultat par action non dilué des activités abandonnées (en cents)	0,02
Résultat par action dilué des activités abandonnées (en cents)	0,02

Note 8 Chiffre d'affaires et coût des ventes

8a Marge des contrats de location

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location simple	7 795,3	4 757,2
Intérêts issus des locations-financement	90,4	36,1
Autres produits d'intérêts	148,0	10,6
Revenus des contrats de location	8 033,7	4 803,9
Coûts des contrats de location – Dépréciations	(5 685,7)	(3 433,1)
Coûts des contrats de location - Financement :		
Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières ⁽²⁾	(445,2)	(177,6)
Charges d'intérêts sur dépôts	(169,0)	-
Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(225,3)	(38,2)
Autres charges d'intérêts	(205,2)	(28,3)
Total des charges d'intérêts	(1 044,7)	(244,1)
Coûts des contrats de location - Dépréciations et financement	(6 730,4)	(3 677,2)
Produits dérivés non couverts	(152,0)	(1,6)
Inefficacité des couvertures de juste valeur	(35,5)	-
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	1,5	(0,2)
Gains/pertes latents sur instruments financiers dérivés	(186,0)	(1,8)
Gains ou pertes de change latents	4,5	(3,6)
Hyperinflation - gain monétaire net	140,1	59,9
Total des gains/pertes latents sur instruments financiers et autres	(41,4)	54,5
MARGE DES CONTRATS DE LOCATION	1 261,9	1 181,2

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » aux filiales d'assurance.

(2) Y compris charges d'intérêts des banques centrales.

Les « Autres produits d'intérêts » correspondent aux revenus reçus au titre des instruments financiers et des liquidités déposées auprès de banques centrales et autres tierces parties.

Les « Autres charges d'intérêts » comprennent principalement les charges d'intérêts liées aux emprunts adossés à des actifs, les coûts d'intérêts nets sur les instruments financiers dérivés, les plus-values ou moins-values réalisées sur la conversion des passifs financiers ; et les charges d'intérêts liées aux passifs de location.

La rubrique « Coûts des contrats de location – Dépréciations » comprend les coûts d'amortissement réguliers ainsi que la variation de la provision pour amortissements excessifs comptabilisée par chaque entité à l'issue du processus de réévaluation de la flotte.

La valeur résiduelle actuelle intégrée dans le contrat est comparée à la valeur de marché attendue pour chaque voiture, en tenant compte de la concentration des marques et modèles de véhicules, du type de carburant et d'autres spécificités propres à chaque marché local. Conformément à la norme IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable. La révision des valeurs résiduelles attendues peut aboutir à l'un des trois scénarios d'amortissement suivants pour la durée de vie restante du contrat :

- toutes les pertes potentielles sur la vente de voitures sont comptabilisées comme une charge d'amortissement supplémentaire, de façon linéaire entre la date de la réévaluation et la fin du contrat ;
- lorsque le produit prévisionnel de la vente du véhicule est supérieur à l'estimation précédente mais inférieur à la valeur comptable nette actuelle, l'amortissement prévisionnel est ajusté sur la dernière estimation ;

- lorsque le produit prévisionnel de la vente du véhicule est supérieur à la valeur comptable nette, l'amortissement est interrompu.

Les prix des véhicules d'occasion ont continué de générer des bénéfices élevés pour l'activité de vente de véhicules d'occasion tout au long de l'année 2023 mais, comme prévu, le marché des véhicules d'occasion a commencé à se normaliser au premier semestre 2023, avec une nouvelle baisse au cours du second semestre 2023.

Cette analyse a conduit à une réduction des coûts d'amortissement de 553,2 millions d'euros, qui représente une comptabilisation partielle des bénéfices futurs estimés sur les voitures d'occasion.

Le total des charges d'intérêts a considérablement augmenté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023. La charge d'intérêts sur les emprunts auprès des institutions financières a augmenté avec l'opération de rachat de LeasePlan, qui dispose de financements externes et d'emprunts auprès d'institutions de banque centrale dans le cadre de ses activités bancaires. La nouvelle charge des « Intérêts sur dépôts » résulte également des intérêts payés sur les dépôts d'épargne à terme, levés par LeasePlan aux Pays-Bas et en Allemagne. Les « charges d'intérêts sur les émissions obligataires » ont augmenté en raison de l'émission de nouvelles obligations EMTN au cours de l'année pour financer les activités du groupe combiné, tandis que l'augmentation des autres charges d'intérêts est due au financement de titrisation adossé à des actifs supplémentaire acquis avec l'opération de rachat de LeasePlan. Pour plus de détails sur les variations de financement liées à l'opération de rachat de LeasePlan, voir la note 29 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

La Marge des contrats de location est négativement impactée par la perte de valeur de 201,9 millions d'euros sur les dérivés LeasePlan qui ne sont pas couverts comptablement. Les activités du Groupe sont principalement liées à la location de véhicules et à la gestion de flotte. Le Groupe accepte et propose à ses clients des contrats de location à des taux fixes et variables, pour différentes durées et devises. Pour une grande partie du financement des voitures LeasePlan, le Groupe a contracté des emprunts auprès de parties externes ou émis des titres à des tiers. Afin d'atténuer l'exposition du Groupe aux fluctuations futures des taux d'intérêt et des taux de change, le Groupe a conclu des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devises et des accords à terme. Bien qu'en conséquence de ces accords, le Groupe atténue le risque de taux d'intérêt et le risque de change d'un point de vue économique, ces dérivés ne sont pas toujours éligibles à la comptabilité de couverture d'un point de vue comptable, ce qui, en raison du traitement comptable des instruments financiers dérivés, expose le Groupe à une certaine volatilité dans son compte de résultat. Pour plus de détails, voir la

note 4 « Gestion des risques financiers » et la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

La ligne « Hyperinflation – gain monétaire net » de la ligne « Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres » du compte de résultat inclut le gain lié à l'inflation de l'indice des prix à la consommation appliqué à la valeur comptable de la flotte de véhicules des filiales turques, du capital social et des bénéfices non distribués. Cette augmentation de la valeur comptable des véhicules a entraîné une dépréciation de 67,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (2022 : néant) et un amortissement supplémentaire sur l'augmentation liée à l'inflation de 33,7 millions d'euros qui ont été inclus dans la ligne « Coûts des contrats de location – Dépréciation » du compte de résultat, l'impact global sur la Marge des contrats de location s'élève donc à 39,2 millions d'euros. Pour plus de détails, voir la note 5 « Estimations et jugements comptables critiques ».

8b Marge des services

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
Revenus des services	4 391,2	2 657,4
Coût des ventes – services	(3 037,0)	(1 942,3)
Marge des services	1 354,2	715,1

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » aux filiales d'assurance.

Les produits et les charges englobent les différentes composantes des versements échelonnés au titre des contrats de location, telles que l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre et les véhicules de remplacement.

La Marge des services pour la période close au 31 décembre 2023 inclut un montant de 84,4 millions d'euros lié aux services d'assurance et de réassurance.

8c Résultat de la vente de véhicules d'occasion

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Produit de la vente de véhicules	6 458,8	3 953,6
Coût de revient des véhicules vendus ⁽¹⁾	(6 109,3)	(3 205,9)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	349,5	747,6

(1) Le coût de revient des véhicules vendus représente la valeur après amortissement du véhicule et les éventuels frais de cession supplémentaires.

En raison de cette diminution des amortissements, la marge sur les ventes de voitures d'occasion a souffert de l'augmentation de la valeur comptable nette des véhicules. L'impact pour les véhicules vendus en 2023 a été de 312,2 millions d'euros.

8d Chiffre d'affaires

Le tableau ci-après récapitule le chiffre d'affaires inclus dans les marges analysées aux points 8a, 8b et 8c. Ils sont ventilés entre « Revenus des activités de location » et « Produits de la vente de véhicules » à la fin des contrats de location.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Revenus des services	4 391,2	2 657,4
Revenus des contrats de location simple	7 795,3	4 757,2
Produits d'intérêts	238,4	46,7
Revenus des contrats de location	8 033,7	4 803,9
Sous-total – Revenus des activités de location	12 424,9	7 461,3
Produits de la vente de véhicules	6 458,8	3 953,6
TOTAL DES REVENUS	18 883,7	11 414,8
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS	17 006,3	10 495,2

Note 9 Provisions pour dépréciation de créances

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2023	2022
Provisions		(168,6)	(125,2)
Reprise de provisions ⁽¹⁾		97,9	79,1
Provisions pour dépréciation de créances		(70,7)	(46,1)

(1) La reprise de provisions représente les créances douteuses recouvrées au cours de l'année et le mouvement de la provision au titre d'IFRS 9

Note 10 Charges d'exploitation

Charges de personnel

La répartition des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Salaires et traitements	(659,3)	(418,4)
Charges sociales	(120,8)	(76,0)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(4,3)	(0,8)
Autres charges de personnel	(151,7)	(22,5)
TOTAL	(936,1)	(517,8)

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » aux filiales d'assurance

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 12 505 (2022 : 7 154). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 14 578 (2022 : 7 529).

La ventilation des composantes de coût du régime de retraite à prestations définies est présentée à la note 31.

Frais généraux et charges administratives

La ventilation des frais généraux et administratifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022 retraité ⁽¹⁾
Dépenses de services professionnels	(210,6)	(150,7)
Installations	(176,3)	(69,1)
Marketing et ventes	(34,8)	(13,9)
Autres frais généraux et charges administratives	(97,7)	(64,5)
TOTAL	(519,5)	(298,1)

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » aux filiales d'assurance

Charges de dépréciation et d'amortissement

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2023	2022
Amortissement des autres immobilisations corporelles	14	(34,7)	(20,2)
Amortissement des immobilisations incorporelles	17	(59,3)	(25,5)
Dépréciation des actifs de droit d'utilisation ⁽¹⁾	15	(42,0)	(21,0)
TOTAL		(136,0)	(66,7)

(1) Hors véhicules

Ayvens poursuit ses investissements informatiques, compte tenu de l'engagement du Groupe à être le choix préféré du marché en matière de solutions de mobilité. Un accent particulier a été mis sur les solutions numériques afin d'améliorer davantage l'expérience client, notamment les portails Web pour les gestionnaires de flotte et les conducteurs, de même que sur l'investissement dans l'élaboration de nouveaux produits flexibles pour les clients.

L'augmentation sur l'ensemble des lignes de charges d'exploitation est principalement due aux changements de périmètre liés à l'opération de rachat de LeasePlan le 22 mai 2023 (voir la note 2 pour plus de détails).

Note 11 Autres produits/(charges)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Gain de juste valeur du placement dans des instruments de capitaux propres	10,9	-
Produits de dividendes sur instruments de capitaux propres	0,9	-
Dépréciation des écarts d'acquisition	(23,7)	-
Dépréciation du Groupe destiné à la cession	-	(50,6)
Autres produits/(charges)	(2,1)	-
TOTAL	(14,0)	(50,6)

Ce poste inclut l'ajustement positif de la juste valeur sur l'investissement dans les instruments de capitaux propres liés à SG Fleet Group et au groupe Constellation, les revenus de dividendes provenant de ces investissements et la dépréciation de l'écart d'acquisition (voir la note 16 pour plus de détails).

Note 12 Impôts sur le résultat

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Impôt exigible	(355,0)	(225,5)
Impôt différé	(19,0)	(220,4)
Impôts sur le résultat	(374,0)	(445,9)

L'augmentation de l'impôt exigible en 2023 s'explique par la contribution de LeasePlan aux bénéfices imposables à compter de la date d'acquisition et l'imposition des plus-values résultant des opérations intra-groupe.

La variation des impôts différés en 2024 s'explique principalement par les variations suivantes des différences temporelles entre les bases comptable et fiscale des actifs et passifs :

- ajustements de l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs de LeasePlan avec un impact d'impôt différé de + 37,6 millions d'euros dans le compte de résultat ;

- variation de la juste valeur des dérivés de LeasePlan de + 25,3 millions ;
- augmentation des déficits fiscaux de + 33,3 millions d'euros (incluant la variation des déficits fiscaux des entités nouvellement acquises de LeasePlan).

La charge/le crédit d'impôt différé pour les autres éléments du résultat global se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Couvertures de flux de trésorerie	25,7	(12,0)
Instruments de dette en juste valeur par autres éléments du résultat global	(1,2)	2,2
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	1,0	(0,4)
Impôt différé imputé aux autres éléments du résultat global	25,5	(10,2)

Rapprochement du taux d'imposition effectif

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Résultat avant impôt	1 295,7	1 666,1
Taux d'impôt standard en France	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt au taux standard	(334,6)	(430,3)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	28,6	46,4
Effets d'impôt :		
Résultats nets d'impôt des entreprises liées	1,7	0,5
Résultats non imposables	(14,7)	(11,8)
Charges non déductibles fiscalement	(12,8)	(30,2)
Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	2,6	-
Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé	(6,5)	(1,4)
Réévaluation des impôts différés	(25,1)	0,7
Ajustement par rapport aux années précédentes	9,5	(6,9)
Autres ⁽¹⁾	(22,7)	(12,9)
TOTAL	(374,0)	(445,9)
Taux d'imposition effectif sur le résultat	28,87 %	26,76 %

(1) Taxes régionales assises sur les activités productives (l'augmentation est due à l'inclusion des entités LeasePlan dans le périmètre du Groupe)

L'évolution de la réévaluation de l'impôt différé par rapport à l'an dernier est principalement attribuable à une augmentation du taux d'impôt dans les filiales du Groupe en Turquie, tandis que l'ajustement au titre des exercices antérieurs a été entraîné par le changement de la législation fiscale turque qui permet désormais aux entités d'ajuster leurs états financiers pour tenir compte de l'inflation à des fins fiscales.

Concernant l'impôt sur le résultat calculé aux taux en vigueur en 2023 dans les pays respectifs, les principaux contributeurs sont l'Irlande, le Luxembourg, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et la Hongrie, où les taux d'imposition effectifs sont inférieurs ou supérieurs au taux d'imposition effectif en France (taux d'imposition respectifs de 12,5 %, 7,61 %, 32,28 %, 24 %, 23,5 %, et 9 %).

Variation nette des impôts différés

La variation brute des impôts différés nets est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Passifs d'impôts différés nets au 1^{er} janvier	(547,0)	(322,9)
Charges du compte de résultat	(19,0)	(220,4)
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	23,1	(12,4)
Ajustement pour hyperinflation directement imputé aux capitaux propres	-	(9,4)
Différences de conversion	54,9	2,5
Changements de périmètre ⁽¹⁾	(491,8)	(8,0)
Transfert vers les actifs détenus en vue de la vente	0,0	24,6
Autres	(0,6)	(1,0)
Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre	(980,4)	(547,1)

(1) Correspond principalement à l'opération de rachat de LeasePlan le 22 mai 2023. Cf. note 2 pour plus de détails

Nature des impôts différés

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Amortissements dérogatoires	(1 300,5)	(777,5)
Provisions	110,8	104,7
Pertes de valeur	30,2	25,4
Déficits fiscaux	219,2	55,7
Gains de juste valeur	9,1	(8,8)
Engagements de retraite	6,1	2,2
Autres différences temporaires	(55,2)	51,2
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(980,4)	(547,1)

Déficits fiscaux

Le Groupe procède à une revue annuelle de sa capacité à utiliser les déficits fiscaux reportables en tenant compte du régime fiscal applicable à chaque entité fiscale concernée et d'une prévision réaliste de ses résultats fiscaux. À cet effet, les résultats fiscaux sont déterminés en fonction de la performance prévisionnelle des activités. Les résultats fiscaux prennent également en considération les ajustements comptables et fiscaux (y compris la reprise des actifs

et passifs d'impôts différés fondés sur des différences temporelles) applicables aux entités et juridictions concernées. Ces ajustements sont déterminés sur la base des résultats fiscaux historiques et de l'expertise fiscale de l'entité. Une extrapolation du résultat fiscal est réalisée à partir de 2024 et sur un horizon de temps jugé raisonnable et en fonction de la nature des activités réalisées au sein de chaque entité fiscale.

Les déficits fiscaux reportables de l'exercice sont attribuables à :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Pays-Bas	74,1	-
France	46,7	24,6
Italie	27,6	-
Inde	26,3	-
Norvège	12,9	10,0
Grèce	8,8	5,7
Chili	8,6	3,9
Belgique	7,0	8,7
Royaume-Uni	6,4	-
Autres	0,9	2,8
TOTAL	219,2	55,7

L'augmentation de 144,2 millions d'euros des déficits fiscaux est liée à l'opération de rachat de LeasePlan. La plupart des entités a utilisé la stratégie d'amortissement accéléré qui conduit à la

comptabilisation des pertes fiscales et au report des passifs fiscaux. Aucune perte fiscale cumulée significative n'a été encourue au cours des deux derniers exercices.

Le profil de recouvrement des pertes reportées se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
D'ici un an	9,2	10,0
Entre 1 et 5 ans	10,3	1,2
Plus de 5 ans	-	-
Sans expiration	199,6	44,4
TOTAL	219,2	55,7

Note 13 Flotte de location

(en millions d'euros)

	Flotte de location
Au 1^{er} janvier 2022	
Coût	29 917,0
Amortissements et pertes de valeur	(8 205,7)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2022	21 711,3
Exercice clos le 31 décembre 2022	
Valeur nette comptable à l'ouverture	21 711,3
Acquisitions	9 554,0
Cession	(3 102,1)
Changements de périmètre	340,8
Amortissements	(3 573,6)
Transfert en stock	(814,5)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	(852,3)
Ajustement lié à l'hyperinflation	121,1
Différences de conversion	(157,4)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2022	23 227,4
Au 31 décembre 2022	
Coût	31 771,7
Amortissements et pertes de valeur	(8 544,4)
Valeur comptable au 31 décembre 2022	23 227,4
Exercice clos le 31 décembre 2023	
Valeur nette comptable à l'ouverture	23 227,4
Acquisitions	18 426,0
Cession	(5 660,7)
Changements de périmètre	21 405,3
Amortissements	(6 030,2)
Dépréciation	(67,7)
Transfert en stock	(1 664,8)
Ajustement lié à l'hyperinflation	299,7
Différences de conversion	(169,8)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023	49 765,2
Au 31 décembre 2023	
Coût	66 498,0
Amortissements et pertes de valeur	(16 732,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2023	49 765,2

Les loyers minimaux non actualisés à recevoir au titre des contrats de location simple sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Dans l'année	4 871,5	766,1
Entre 1 et 2 ans	4 951,7	1 768,3
Entre 2 et 3 ans	5 565,3	2 557,0
Entre 3 et 4 ans	4 491,4	2 003,8
Entre 4 et 5 ans	1 389,0	531,1
À plus de 5 ans	144,7	27,2
TOTAL	21 413,6	7 653,5

Au 31 décembre 2023 et 2022, toutes les valeurs comptables représentent les véhicules détenus en propre qui sont destinés à être loués.

Dépréciations

L'ajustement à l'hyperinflation reflète l'inflation de l'indice des prix à la consommation appliqué à la valeur comptable de la flotte de véhicules des filiales turques (voir la note 3 pour plus de détails). Cette inflation étant supérieure à la valeur recouvrable de la flotte de véhicules turque, une dépréciation de 67,2 millions d'euros a été

enregistrée pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, il n'y a pas eu de dépréciation sur la « Flotte de location ». Voir la note 5 « Dépréciation de la flotte de location ».

Valeurs résiduelles

L'activité de vente de véhicules d'occasion a continué à générer des bénéfices élevés en 2023. Cela a entraîné un ajustement à la hausse des valeurs résiduelles de la flotte de location et une réduction des coûts d'amortissement par rapport à l'amortissement contractuel initial de 553,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (en 2022 : 422,4 millions) ce qui représente aussi une comptabilisation partielle des bénéfices futurs estimés de la vente des véhicules d'occasion.

Opérations de titrisation adossées à des actifs

Le Groupe a réalisé plusieurs programmes de titrisation adossés à des actifs qui impliquent la vente de créances de loyers futurs et, dans certains cas, de créances liées à la valeur résiduelle générées par diverses filiales du Groupe, à des entités *ad hoc* incluses dans les comptes consolidés du Groupe. Pour plus de détails sur les opérations de titrisation et les actifs transférés, voir la note 29. Suite à cette vente, la valeur comptable nette des actifs de location simple titrisés s'élève à 6 062 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2 173 millions d'euros au 31 décembre 2022) et la valeur actuelle des créances de location transférées provenant de ces actifs est de 6 286 millions d'euros (2 313 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ces créances locatives transférées ne peuvent être cédées.

Note 14 Autres immobilisations corporelles

Autres immobilisations corporelles

(en millions d'euros)

	Terrains	Immeubles	Équipements	Total
Au 1^{er} janvier 2022				
Coût	4,5	66,0	103,3	173,8
Amortissements et pertes de valeur		(35,8)	(53,0)	(88,8)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2022	4,5	30,2	50,3	85,0
Exercice clos le 31 décembre 2022				
Valeur nette comptable à l'ouverture	4,5	30,2	50,3	85,0
Acquisitions	–	5,9	34,9	40,9
Cession	(0,0)	(0,9)	(12,4)	(13,3)
Amortissements	–	(5,8)	(14,4)	(20,2)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	(0,0)	(2,6)	(1,5)	(4,1)
Changements de périmètre	7,0	1,5	0,9	9,4
Différences de conversion	–	(0,0)	(0,6)	(0,7)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2022	11,4	28,3	57,2	96,9
Au 31 décembre 2022				
Coût	11,4	67,9	114,4	193,7
Amortissements et pertes de valeur		(39,5)	(57,3)	(96,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2022	11,4	28,3	57,2	96,9
Valeur nette comptable à l'ouverture	11,4	28,3	57,2	96,9
Acquisitions	–	3,6	73,3	76,9
Cession	–	(0,7)	(37,1)	(37,8)
Amortissements	–	(6,9)	(29,4)	(36,3)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	–	0,0	(0,0)	0,0
Changements de périmètre	0,8	4,5	89,3	94,6
Ajustement à l'hyperinflation ⁽¹⁾	–	–	(0,0)	(0,0)
Différences de conversion	–	0,0	0,0	0,0
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023	12,2	28,9	153,2	194,2
Au 31 décembre 2023				
Coût	12,2	81,4	331,0	424,6
Amortissements et pertes de valeur		(52,5)	(177,9)	(230,4)
Valeur comptable au 31 décembre 2023	12,2	28,9	153,2	194,2

(1) Ajustement à l'hyperinflation des véhicules de l'entreprise

La propriété des autres immobilisations corporelles n'est pas restreinte et ces actifs ne sont pas donnés en garantie de passifs.

Au 31 décembre 2022 et 2023, il n'y a pas de dépréciation sur les « Autres immobilisations corporelles ».

Note 15 Droits d'utilisation et dettes de location

(en millions d'euros)	Actifs de droit d'utilisation (véhicules et équipement)	Actifs de droit d'utilisation (baux commerciaux)	Dettes de location
Au 1^{er} janvier 2022	-	117,3	121,4
Acquisitions	40,9	21,3	63,5
Cession	(1,0)	(11,6)	(12,6)
Amortissements	(27,6)	(25,7)	-
Transfert vers les actifs détenus en vue de la vente	-	(2,8)	(2,8)
Changements de périmètre	17,1	5,2	18,4
Charge d'intérêts	-	-	1,3
Paiements	-	-	(71,1)
Différences de conversion	-	(0,9)	(0,9)
Au 31 décembre 2022	29,4	102,8	117,2
Au 1^{er} janvier 2023	29,4	102,8	117,2
Acquisitions	18,7	42,6	64,1
Cession	(25,8)	(17,5)	(44,3)
Amortissements	(17,2)	(51,8)	-
Changements de périmètre	4,3	148,1	162,9
Charge d'intérêts	-	-	3,4
Paiements	-	-	(51,9)
Différences de conversion	0,0	0,9	0,9
Au 31 décembre 2023	9,4	225,2	252,3

Montants comptabilisés au bilan consolidé

Le bilan consolidé présente les montants ci-dessus pour les droits d'utilisation et les dettes de location. Ces baux immobiliers sont généralement pour des espaces de bureaux et de stockage de voitures et vont de 1 à 12 ans tandis que les baux de véhicules sont pour des véhicules de location aux clients et vont de 3 à 5 ans.

Analyse du solde et de l'échéance des dettes de location :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
À moins d'un an	66,2	38,7
1 à 2 ans	55,1	21,5
2 à 3 ans	43,2	19,0
3 à 4 ans	34,7	15,2
4 à 5 ans	25,5	10,5
Plus de cinq ans	40,6	17,4
Total	265,3	122,3
Effet d'actualisation	(13,0)	(5,1)
Dettes de location	252,3	117,2

Composantes comptabilisées au compte de résultat

Le compte de résultat fait apparaître les montants suivants relatifs aux contrats de location. Le coût des contrats de location autres que les contrats de location de courte durée de moins de 12 mois, les coûts de location variables et les contrats de location d'actifs de faible valeur sont répartis entre l'amortissement des droits d'utilisation et une charge financière représentative de la désactualisation des dettes de location.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Dépréciation des actifs de droit d'utilisation ⁽¹⁾	(69,0)	(53,3)
Charges d'intérêts	(4,1)	(1,3)
Produits de sous-location des droits d'utilisation	1,7	1,5
Charges relatives aux contrats de location à court terme de moins de 12 mois, aux frais de location variables et aux contrats de location de faible valeur	(11,8)	(7,4)

(1) Cf. note 10 pour plus de détails

Montant comptabilisés au tableau consolidé des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, le montant total versé au titre des contrats de location comptabilisé au bilan consolidé s'élève à 51,9 millions d'euros (2022 : 71,1 millions d'euros).

Note 16 Écart d'acquisition

(en millions d'euros)

	Ecart d'acquisition
Au 1^{er} janvier 2022	
Coût	576,0
Cumul des pertes de valeur	–
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2022	576,0
Exercice clos le 31 décembre 2022	
Valeur nette comptable à l'ouverture	576,0
Dépréciation	(2,7)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	(26,6)
Changements de périmètre	71,9
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2022	618,6
Au 31 décembre 2022	
Coût	621,3
Cumul des pertes de valeur	(2,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2022	618,6
Exercice clos le 31 décembre 2023	
Valeur nette comptable à l'ouverture	618,6
Dépréciation	(23,7)
Changements de périmètre ⁽¹⁾	1 396,0
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023	1 990,9
Au 31 décembre 2023	
Coût	2 014,6
Cumul des pertes de valeur	(23,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2023	1 990,9

(1) Cf. note 2 pour plus de détails

Écart d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

(en millions d'euros)

	Au 1 ^{er} janvier 2023	Acquisitions	Dépréciation	Au 31 décembre 2023
France	212,0	–	–	212,0
Allemagne	35,2	–	–	35,2
Allemagne (Fleetpool)	53,0	–	(23,7)	29,3
Italie	50,2	–	–	50,2
Espagne	128,0	–	–	128,0
Royaume-Uni	22,6	–	–	22,6
Benelux	56,9	–	–	56,9
Pays nordiques	18,3	–	–	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	–	–	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	–	–	1,4
Pays d'Europe centrale	31,5	–	–	31,5
LeasePlan	–	1 396,0	–	1 396,0
TOTAL	618,5	1 396,0	(23,7)	1 990,9

Chaque année, Ayvens réalise un test de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) à laquelle l'écart d'acquisition a été affecté.

Une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat si la valeur comptable de l'UGT, comprenant l'écart d'acquisition qui lui a été affecté, est supérieure à sa valeur recouvrable. Cette dépréciation est ensuite affectée en priorité pour réduire la valeur comptable de l'écart d'acquisition.

Le montant recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est calculé selon la méthode la plus appropriée, généralement l'actualisation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie ont été projetés sur les résultats financiers réels et sur le plan d'activité à cinq ans, et la Direction a évalué et approuvé le caractère raisonnable des hypothèses retenues en examinant la cause des différences entre les projections de flux de trésorerie passées et les flux de trésorerie réels.

Un taux d'actualisation a été appliqué, calculé à partir d'un taux d'intérêt sans risque et d'une prime de risque du marché multipliée par un coefficient bêta spécifique au marché.

En 2023, le Groupe a comptabilisé une dépréciation de l'écart d'acquisition de la filiale allemande Fleetpool Holding GmbH pour 23,7 millions d'euros. Alors que le volume de contrats actifs au sein de Fleetpool est resté stable sur l'année 2023, les conditions

d'approvisionnement locales difficiles, les problèmes logistiques dans la gestion du stock de véhicules et les difficultés sur le marché de l'abonnement allemand ont conduit à une détérioration des perspectives financières de la Société, retardant significativement son plan d'expansion. Plusieurs initiatives d'atténuation ont été prises pour accélérer l'intégration des opérations et de la technologie de Fleetpool avec d'autres entités du Groupe.

Le Groupe a soumis les projections de flux de trésorerie à un scénario de stress supplémentaire. Le scénario présente les hypothèses suivantes :

- 10 % de réduction de la croissance attendue de la flotte sur la période 2024-2028 ;
- 10 % de réduction du produit de la vente de véhicules d'occasion en 2024 et 2025.

Historiquement, la plus forte réduction du produit des ventes du Groupe par véhicule a été enregistrée pendant la crise financière de 2009 (un peu plus de 7 % par rapport aux niveaux d'avant la crise).

Sur la base des hypothèses retenues par le Groupe, même avec ces scénarios particulièrement défavorables, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été jugée nécessaire, en dehors de Fleetpool Holding GmbH en 2023. L'écart d'acquisition a fait l'objet d'une dépréciation de 2,7 millions d'euros en 2022. Il s'agissait de la filiale ALD Russie qui a ensuite été cédée en 2023.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2023 et 2022 sont les suivantes :

Hypothèses en 2023 et 2022

	Coefficient d'actualisation 2023	Coefficient d'actualisation 2022	Taux à l'infini (2023 et 2022)
France	10,6 %	10,0 %	2,0 %
Allemagne	10,6 %	10,0 %	2,0 %
Italie	14,2 %	12,1 %	2,0 %
Espagne	12,2 %	10,6 %	2,0 %
Royaume-Uni	10,7 %	10,0 %	2,0 %
Benelux	10,6 %	10,0 %	2,0 %
Pays nordiques	15,3 %	13,6 %	2,0 %
Pays d'Europe du Sud-Est	25,5 %	21,8 %	2,0 %
Pays d'Europe du Nord-Est	10,6 %	10,0 %	2,0 %
Pays d'Europe centrale	20,2 %	19,2 %	2,0 %

Le 22 mai 2023, le Groupe a finalisé l'acquisition de LeasePlan (voir note 2 pour plus de détails). L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a été achevé peu après la fin de la période de présentation de l'information financière et un écart d'acquisition de 1 396 millions d'euros a été comptabilisé lors de l'acquisition et n'a pas encore été alloué aux unités génératrices de trésorerie. Les activités de LeasePlan continuent d'être intégrées au Groupe et la Direction finalisera l'allocation de l'écart d'acquisition au premier semestre 2024 aux UGT concernées.

Questions liées au climat

Le Groupe surveille constamment les dernières législations gouvernementales visant les questions climatiques. À l'heure actuelle, aucune législation ayant des répercussions sur le Groupe n'a été adoptée. Le Groupe ajustera les principales hypothèses utilisées dans les calculs de la valeur d'utilité, ainsi que la sensibilité aux changements d'hypothèses, si un changement s'avère nécessaire.

Note 17 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels (générés en interne)	Licences de logiciels (externes)	Relation client	Immobilisations corporelles en cours	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2022						
Coût	79,8	90,3	10,0	18,8	4,8	203,6
Montants cumulés des amortissements et dépréciations	(39,6)	(71,2)	(3,8)	–	(0,3)	(114,8)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2022	40,2	19,1	6,1	18,8	4,5	88,7
Exercice clos le 31 décembre 2022						
Valeur nette comptable à l'ouverture	40,2	19,1	6,1	18,8	4,5	88,7
Acquisitions	31,1	12,9	–	13,0	11,3	68,3
Cessions	–	(4,2)	–	–	(11,8)	(16,0)
Amortissement	(13,0)	(10,2)	(2,1)	–	(0,3)	(25,5)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	(0,4)	(0,2)	–	–	–	(0,6)
Changements de périmètre	1,7	0,4	10,3	–	–	12,4
Différences de conversion	(0,8)	0,0	–	–	–	(0,8)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2022	58,8	17,9	14,4	31,9	3,7	126,6
Au 31 décembre 2022						
Coût	104,6	84,6	20,3	31,9	3,7	245,0
Montants cumulés des amortissements et dépréciations	(45,8)	(66,7)	(5,9)	–	(0,0)	(118,4)
Valeur comptable au 31 décembre 2022	58,8	17,9	14,4	31,9	3,7	126,6
Exercice clos le 31 décembre 2023						
Valeur nette comptable à l'ouverture	58,8	17,9	14,4	31,9	3,7	126,6
Acquisitions ⁽¹⁾	71,1	16,2	279,0	112,8	0,1	479,3
Cessions	(0,0)	(2,1)	–	(18,5)	(3,6)	(24,1)
Dépréciation	(1,6)	–	–	–	–	(1,6)
Amortissement	(54,8)	(10,9)	(13,3)	–	(4,8)	(83,8)
Changements de périmètre ⁽²⁾	36,0	18,0	(0,0)	143,8	9,6	207,4
Différences de conversion	0,3	(0,1)	–	–	0,0	0,2
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023	109,7	39,0	280,1	270,0	5,1	703,9
Au 31 décembre 2023						
Coût	475,9	152,7	299,3	270,0	9,8	1 207,7
Montants cumulés des amortissements et dépréciations	(366,2)	(113,7)	(19,2)	–	(4,7)	(503,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2023	109,7	39,0	280,1	270,0	5,1	703,9

(1) L'augmentation du poste Relations client et les variations de périmètre sont liées à l'acquisition de LeasePlan (voir note 3 pour plus de détails)

Le programme Next Generation Digital Architecture de LeasePlan, lancé en 2019 pour fournir une architecture numérique mondiale harmonisée et standardisée, a vu son application réduite à 3 entités après la signature du protocole d'acquisition en janvier 2022. Le Groupe a entamé une revue approfondie de ce programme immédiatement après la finalisation de l'acquisition. Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de LeasePlan, compte tenu du

retard important pris dans le déploiement et de l'articulation avec le reste de l'architecture informatique, le Groupe a décidé d'arrêter les nouveaux développements, tout en réutilisant les actifs de valeur et en s'appuyant sur le robuste système de back-office d'ALD. En conséquence, à la date d'acquisition, cet actif incorporel a été déprécié de 203 millions d'euros (valeur nette comptable à fin 2023 : 262 millions d'euros).

Note 18 Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement

Nom	Pays d'origine	Activité	Nature des participations	Valeur comptable (en millions d'euros)	% de détention
ALD Automotive SA Maroc	Maroc	Leasing	Entreprises liées	9,5	35 %
LeasePlan Emirates L.L.C.	Émirat d'Abu Dhabi	Leasing	Coentreprise	17,1	49 %
Flottenmanagement GmbH	Autriche	Leasing	Coentreprise	2,0	49 %
PLease S.C.S.	France	Leasing	Coentreprise	28,1	99 %

Le 1^{er} octobre 2022, ALD a signé un accord en vue d'acquérir les actions restantes de Nedderfeld 95 Immobilien GmbH & Co.KG, de sorte que cette dernière devienne une filiale à 100 %. Jusqu'à cette date, la participation de 35 % était comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	2023			2022		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Solde au 1^{er} janvier	7,9	-	7,9	7,9	-	7,9
Part du résultat de l'exercice	1,4	5,0	6,4	1,7	-	1,7
Dividendes versés	(0,0)	(6,3)	(6,3)	-	-	-
Différences de conversion	0,2	(0,1)	0,1	(0,4)	-	(0,4)
Changements de périmètre	-	48,7	48,7	(1,2)	-	(1,2)
Solde au 31 décembre	9,5	47,2	56,7	7,9	-	7,9

L'état résumé du résultat global ci-dessous ne représente pas la quote-part de l'entité, mais le montant réel inclus pour les intérêts significatifs dans les participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre					
	2023			2022		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Compte de résultat						
Chiffre d'affaires	63,3	172,0	235,3	61,2	-	61,2
Coûts directs	(53,6)	(145,0)	(198,6)	(51,3)	-	(51,3)
Résultat opérationnel brut	9,7	27,0	36,7	9,8	-	9,8
Total des coûts d'exploitation	(4,6)	(15,0)	(19,6)	(4,5)	-	(4,5)
Autres produits/charges	(0,6)	-	(0,6)	(0,9)	-	(0,9)
Impôt sur les bénéfices	(0,5)	(1,0)	(1,5)	0,3	-	0,3
Bénéfice de l'exercice	4,0	11,0	15,0	4,8	-	4,8
Résultat global total à 100 %	4,0	11,0	15,0	4,8	-	4,8
Part du Groupe de résultat de l'exercice	1,4	5,0	6,4	1,7	-	1,7

Les informations financières résumées ci-dessous ne représentent pas la quote-part de l'entité, mais le montant réel inclus dans les comptes sociaux des intérêts significatifs dans les investissements comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	2023			2022		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Bilan						
Actif courant	26,0	28,0	54,0	20,0	-	20,0
Actifs non courants	149,1	397,1	546,2	120,9	-	120,9
Passif courant	(61,1)	(112,3)	(173,4)	(65,0)	-	(65,0)
Passifs non courants	(86,8)	(245,6)	(332,4)	(53,3)	-	(53,3)
Capitaux propres/Actif net à 100 %	27,2	67,2	94,4	22,6	-	22,6
Valeur comptable du Groupe	9,5	47,2	56,7	7,9	-	7,9

Les prêts à des fins d'investissement comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, sont comptabilisés au coût amorti (moins dépréciation) et l'analyse des échéances est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	2023			2022		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Prêts aux entreprises associées et coentreprises						
Solde au 1^{er} janvier	-	-	-	-	-	-
Acquisitions	2,0	-	2,0	-	-	-
Remboursement	-	(39,0)	(39,0)	-	-	-
Changements de périmètre	-	78,5	78,5	-	-	-
Solde au 31 décembre	2,0	39,5	41,5	-	-	-

Des facilités de crédit de 39,5 millions d'euros (2022 : néant) ont été avancées aux investissements mis en équivalence, dont 39,5 millions d'euros ont été tirés (2022 : néant) au 31 décembre 2023.

Note 19 Instruments financiers dérivés

Les instruments dérivés sont régulièrement évalués à la juste valeur et sont inclus dans le poste « Instruments financiers dérivés » du bilan consolidé et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2023			Exercice clos le 31 décembre 2022		
	Montants nominaux	Actifs	Passifs	Montants nominaux	Actifs	Passifs
Couvertures de flux de trésorerie						
Swaps de taux d'intérêt	2 999,4	24,1	11,5	1 630,3	61,6	0,0
Swaps de change	519,4	2,7	91,9	491,0	20,8	44,5
Total instruments dérivés de couverture	3 518,8	26,7	103,4	2 121,3	82,3	44,5
Swaps de taux d'intérêt	31 332,8	235,3	392,1	3 452,9	46,6	44,5
Swaps de change	4 042,9	121,2	150,3	-	-	-
Total instruments dérivés non éligibles à la couverture	35 375,7	356,5	542,4	3 452,9	46,6	44,5
TOTAL	38 894,5	383,3	645,8	5 574,2	128,9	89,0
Moins part non courante :						
Swaps de taux d'intérêt (couverts)		24,1	11,5		61,6	0,0
Swaps de change (couverts)		2,2	52,2		13,1	34,3
Swaps de taux d'intérêt (non couverts)		157,2	353,4		44,3	43,8
Swaps de change (non couverts)		43,1	54,6		-	-
Total de la part non courante		226,6	471,7		118,9	78,1
PART COURANTE		156,6	174,1		10,0	10,9

Lors de l'acquisition de LeasePlan, une couverture de juste valeur était en place (via l'utilisation de swaps de taux d'intérêt) dans le cadre de la politique de gestion du risque de trésorerie visant à atténuer l'exposition aux variations de juste valeur des passifs comptabilisés, en raison de l'impact du risque de taux d'intérêt sur les opérations de marché de la dette (obligations publiques à taux fixe). Dans le cadre d'une revue périodique de la stratégie de couverture pour se conformer aux objectifs de risque, le Groupe a

pris la décision de révoquer ces désignations de couverture de juste valeur au 1^{er} octobre 2023. Avant la suppression de la désignation, les variations de juste valeur étaient comptabilisées dans le poste de résultat « Gains ou pertes latents sur instruments financiers et autres » et l'amortissement de l'incidence de la suppression de la désignation, qui sera lissé sur la durée de vie résiduelle de la dette est inclus dans le même poste du compte de résultat, et s'élevait à 38 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

L'impact sur le compte de résultat des dérivés est résumé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Produits dérivés non éligibles à la couverture	(152,0)	(1,6)
Inefficacité des couvertures de juste valeur	(35,5)	-
dont :		
• Variation de juste valeur des instruments de couverture	32,7	-
• Variation de juste valeur des passifs financiers	(68,2)	-
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	1,5	(0,2)
Gains/(pertes) latents sur instruments financiers dérivés	(186,0)	(1,8)

Note 20 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Investissement dans des titres de créances	329,4	219,1
Investissement dans des titres de participation	35,0	18,7
Investissements à long terme	223,5	280,1
Dépôts de garantie	414,5	14,2
Autres	8,8	5,6
TOTAL	1 011,2	537,7
Part courante	766,5	331,6
Part non courante	244,7	206,0

L'investissement dans des titres de créances comprend les obligations et les titres détenus à la juste valeur (par Résultat net ou autres éléments du résultat global) et les obligations et titres détenus au coût amorti.

L'investissement dans des titres de participation comprend la participation dans SG Fleet Group et la participation dans Constellation Automotive Holdings S.a.r.l. Voir la note 26 « Instruments financiers » pour plus d'informations sur l'évaluation et les hypothèses associées. Aucune dépréciation ou perte de crédit attendue n'a été comptabilisée pour les périodes closes les 31 décembre 2023 et 2022.

Les investissements à long terme résultent de la politique du Groupe et de son actionnaire principal, Société Générale, afin de gérer le risque de taux d'intérêt du Groupe et d'adosser les actifs et les passifs en fonction de leurs échéances. Les capitaux propres disponibles sont considérés comme une ressource à long terme qui

doit être adossée à des actifs à long terme (voir la gestion du risque de taux d'intérêt à la section « Gestion des risques financiers » ci-dessus). Les capitaux propres sont réinvestis dans des dépôts à long terme amortissables auprès de Société Générale afin de rester dans les limites de sensibilité aux taux d'intérêt fixées pour chaque entité (variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures, excédent ou déficit, pour une augmentation parallèle de 1% de la courbe des taux). Ces dépôts ont une échéance d'environ 3 ans et ils ne seront pas reconduits.

Les dépôts de garantie comptent principalement :

- le collatéral espèces déposé dans le cadre d'opérations de titrisation ;
- le collatéral espèces déposé dans le cadre des instruments financiers dérivés provenant des *Credit Support Annexes (CSA)* aux accords-cadres de l'*International Swaps and Derivatives Association (ISDA)*.

Note 21 Stocks

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Stocks – valeur brute	832,4	407,3
Provisions pour dépréciation	(25,8)	(11,9)
Stocks nets	806,6	395,3

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette. La provision représente l'impact de la réduction de la valeur nette de réalisation des stocks de véhicules lors du transfert de la flotte de location ou en cas de détention supérieure à 90 jours.

Note 22 Créances clients

Cet élément inclut les créances au titre des contrats de location et les créances clients, après déduction des provisions pour risques débiteurs, le cas échéant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022 ⁽¹⁾
Créances au titre des contrats de location-financement	2 282,3	727,2
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(22,6)	(11,6)
dont :		
• provision pour créances douteuses	(6,8)	(6,0)
• provision pour créances saines ⁽²⁾	(15,8)	(5,6)
Créances clients et comptes rattachés	2 545,9	1 327,8
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(239,4)	(174,6)
dont :		
• provision pour créances douteuses	(217,3)	(151,7)
• provision pour créances saines ⁽²⁾	(22,1)	(22,9)
Provision pour litiges avec les clients	(21,0)	(19,6)
TOTAL DES CRÉANCES	4 545,2	1 849,1

(1) Cf. note 3.2 pour plus de détails

(2) Y compris provision prospective

La juste valeur des créances est égale à leur valeur comptable.

Pertes de crédit attendues

Le tableau ci-dessous présente une analyse des créances situées dans et hors du périmètre de la méthode simplifiée de la norme IFRS 9 pour les clients sains. Le Groupe considère certains types de créances spécifiques comme hors périmètre (voir note 3).

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022		
	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	2 233,4 ⁽¹⁾	49,0 ⁽²⁾	2 282,3	714,3 ⁽¹⁾	12,8 ⁽²⁾	727,2
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement ⁽³⁾	(15,8)	(6,8)	(22,6)	(5,6)	(6,0)	(11,6)
Créances clients et comptes rattachés	1 512,4	1 033,5 ⁽²⁾	2 545,9	651,5	676,3 ⁽²⁾	1 327,8
Provision pour dépréciation des créances sur les clients ⁽³⁾	(22,1)	(217,3)	(239,4)	(22,9)	(151,7)	(174,6)
Provision pour litiges avec les clients	–	(21,0)	(21,0)	–	(19,6)	(19,6)
TOTAL DES CRÉANCES	3 707,9	837,4	4 545,2	1 337,3	511,8	1 849,1

(1) Y compris le capital restant

(2) Ces montants représentent des créances douteuses et des créances non liées à la location

(3) Y compris provision prospective

Sur la base des créances comprises dans le périmètre, au 31 décembre 2023, les créances saines d'ALD s'élevaient à 1 483,5 millions d'euros (2022 : 1 365,8 millions) avec une provision de 25,5 millions d'euros (2022 : 28,5 millions) et les créances saines de LeasePlan nouvellement acquises s'élevaient à 2 262,2 millions d'euros avec une provision de 12,3 millions d'euros.

Pour les entités d'ALD, la provision pour pertes au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022 a été déterminée comme suit, tant pour les créances clients que pour les créances liées aux contrats de location-financement :

Tableau des provisions au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Non échus	0 à 30 jours d'arriérés	De 31 à 60 jours d'arriérés	De 61 à 90 jours d'arriérés	Plus de 90 jours d'arriérés	Total
Taux de perte	1 %	3 %	9 %	7 %	15 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 251,0	167,3	33,0	12,5	19,7	1 483,5
Provision pour pertes	(14,3)	(4,5)	(2,8)	(0,9)	(3,0)	(25,5)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 236,7	162,8	30,2	11,6	16,8	1 458,0

Tableau des provisions au 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Non échus	0 à 30 jours d'arriérés	De 31 à 60 jours d'arriérés	De 61 à 90 jours d'arriérés	Plus de 90 jours d'arriérés	Total
Taux de perte	1 %	4 %	8 %	16 %	22 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 187,7	120,3	30,6	5,6	21,6	1 365,8
Provision pour pertes	(16,2)	(4,4)	(2,3)	(0,9)	(4,7)	(28,5)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 171,6	115,9	28,3	4,7	16,9	1 337,3

Pour les entités LeasePlan nouvellement acquises, la provision pour pertes au 31 décembre 2023 a été déterminée comme suit, tant pour les créances clients que pour les créances saines liées aux contrats de location-financement :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023				Total
	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Privé	
Taux de perte	0 %	0 %	1 %	1 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	7,7	1 406,0	790,9	57,7	2 262,2
Provision pour pertes	(0,0)	(2,5)	(9,2)	(0,6)	(12,3)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	7,7	1 403,5	781,6	57,1	2 249,9

Les variations des dépréciations des créances location sont détaillées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Solde au 1 ^{er} janvier	(11,6)	(13,0)
Créances douteuses acquises ⁽¹⁾	(1,3)	-
Provisions pour dépréciation nette ⁽²⁾	0,2	0,1
Créances comptabilisées en pertes	2,3	1,0
Changements de périmètre ⁽³⁾	(12,0)	-
Autres et différences de conversion en devise	(0,2)	0,2
Solde au 31 décembre	(22,6)	(11,6)

(1) La perte de crédit observable sur créances douteuses acquises lors de l'acquisition d'entités LeasePlan

(2) Inclut la reprise de provision sur créances amorties

(3) Inclut l'acquisition d'entités LeasePlan, hors acquisition de créances provisionnées

Échéancier des créances de location-financement saines

Les montants figurant dans le tableau ci-dessous comprennent les prêts et créances sur les contrats de location-financement par portefeuille Bâle II qui ne sont pas échus et qui sont échus mais non dépréciés individuellement.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2023					
	Prêts et créances clients					
	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Crédits aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montants non échus	8,4	1 149,9	624,5	84,7	157,9	2 025,3
Montants échus de 1 à 30 jours	0,1	22,7	36,4	1,7	11,4	72,4
Montants échus de 31 à 60 jours	0,2	8,0	11,3	0,2	2,9	22,5
Montants échus de 61 à 90 jours	-	1,6	4,8	0,1	2,5	8,9
Montants échus de 91 à 180 jours	0,3	97,4	0,1	0,1	1,6	99,5
Montants échus de 181 jours à 1 an	-	2,6	-	0,0	0,6	3,2
Montants échus à plus de 1 an	-	1,1	-	0,0	0,4	1,5
TOTAL	9,0	1 283,3	677,1	86,7	177,3	2 233,4

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2022					
	Prêts et créances clients					
	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Crédits aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montants non échus	7,1	385,0	30,9	55,4	170,8	649,2
Montants échus de 1 à 30 jours	0,3	16,2	13,0	0,1	5,0	34,7
Montants échus de 31 à 60 jours	0,0	1,3	1,8	0,0	1,5	4,6
Montants échus de 61 à 90 jours	0,1	0,8	2,1	0,0	0,5	3,5
Montants échus de 91 à 180 jours	0,3	6,6	1,1	0,1	3,4	11,4
Montants échus de 181 jours à 1 an	0,1	0,3	0,5	0,0	2,1	3,0
Montants échus à plus de 1 an	0,2	5,0	0,7	0,0	2,0	7,9
TOTAL	8,1	415,1	50,1	55,8	185,3	714,3

L'augmentation des impayés est liée à l'acquisition de LeasePlan, qui a également augmenté les montants non échus en lien avec le capital restant dû pour les contrats de location-financement.

La note 4 « Gestion des risques financiers » dans la section « Évaluation du risque de crédit » contient une description complète de la politique de dépréciation.

Les variations des dépréciations des créances clients et comptes rattachés sont détaillées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Solde au 1 ^{er} janvier	(174,6)	(171,8)
Créances douteuses acquises ⁽¹⁾	(39,4)	0,0
Provisions pour dépréciation nette ⁽²⁾	(70,9)	(46,1)
Créances comptabilisées en pertes	44,6	47,9
Transfert des groupes à céder aux actifs destinés à la vente	0,0	5,6
Changements de périmètre ⁽³⁾	(0,9)	(10,6)
Autres et différences de conversion en devise	1,9	0,3
Solde au 31 décembre	(239,4)	(174,6)

(1) La perte de crédit observable sur créances douteuses acquises lors de l'acquisition d'entités LeasePlan

(2) Dont reprise de provision sur créances amorties

(3) Inclut l'acquisition d'entités LeasePlan, hors acquisition de créances provisionnées

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Créances clients non échues	2 134,1	986,0
Créances échues depuis moins de 90 jours	226,4	144,1
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	27,6	23,9
Créances échues depuis plus de 180 jours	157,8	173,8
TOTAL	2 545,9	1 327,8

L'amélioration des arriérés pour les échéances à plus de 180 jours est due à la plus grande attention accordée aux procédures de recouvrement, à l'externalisation du recouvrement et aux paiements par débit direct mis en œuvre par les entités du Groupe.

Contrats de location financement

Les créances clients comprennent les créances de location-financement qui s'analysent comme suit :

Investissements bruts en contrats de location-financement, avec échéances résiduelles

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Moins d'un an	611,9	194,0
1 à 2 ans	523,2	122,5
2 à 3 ans	403,0	88,1
3 à 4 ans	211,1	45,9
4 à 5 ans	88,6	10,5
Plus de 5 ans	34,4	1,6
Investissements bruts en paiements de location-financement	1 872,0	462,5
Valeur résiduelle non garantie	635,3	300,8
Produits financiers non-acquis	(225,0)	(36,2)
Investissement net en contrats de location-financement	2 282,3	727,2

Investissement net en contrats de location-financement, avec échéances résiduelles

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Courant	746,0	221,4
Non courant	1 536,4	505,8
Investissement net en contrats de location-financement	2 282,3	727,2

Titrisation d'actifs

Une partie des actifs de location-financement est grevée (titrisation) en raison des opérations de titrisation adossées à des actifs conclues par le Groupe. La valeur totale des actifs de location-financement titrisés s'élève à 4 256,2 millions d'euros (2022 : 1 727,1 millions d'euros). Pour de plus amples informations sur ces opérations, voir la note 29 des comptes consolidés.

Garantie

En cas de poursuites judiciaires à l'encontre d'un client en défaut, le véhicule serait recouvré et la juste valeur de ce véhicule moins les coûts à recouvrer serait considérée comme une garantie et réduirait de manière significative toute perte en cas de défaut.

Note 23 Créances sur les établissements de crédit et autres

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Créances sur les établissements de crédit	545,0	-
Prêts et créances sur des tiers liés	2 504,5	1 253,0
Prêts aux coentreprises et entreprises associées	41,6	-
Autres ⁽¹⁾	12,3	3,7
TOTAL	3 103,4	1 256,8

(1) Principalement les intérêts courus sur prêts à recevoir

Ces actifs financiers sont tous comptabilisés au coût amorti et détenus uniquement auprès d'institutions financières bénéficiant d'une notation de crédit "Investment grade". Les créances sur les établissements de crédit comprennent des créances sur des banques néerlandaises et étrangères à paiements fixes ou déterminables, dans le cadre des activités des filiales dans le contexte de l'acquisition de LeasePlan. Les prêts et créances sur des tiers liés sont ceux exigibles sur la Société Générale et sont des

créances inter-groupes par nature. Par conséquent, l'exemption relative au risque faible a été appliquée ou est hors périmètre lorsqu'il est de type inter-groupe et aucune perte de crédit attendu n'a été appliquée à ces soldes.

Pour les prêts aux coentreprises et entreprises associées, se référer à la note 18 qui fournit l'analyse des mouvements. Celles-ci ont été acquises dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan et il n'y a donc pas de solde au 31 décembre 2022.

Note 24 Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	retraité 2022 ⁽¹⁾
TVA et autres taxes	852,8	388,1
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	236,2	117,4
Indemnités de sinistres	16,3	10,1
Charges constatées d'avance et produits à recevoir	645,0	424,4
Actifs des contrats de réassurance ⁽²⁾	52,3	10,3
Actifs des contrats d'assurance ⁽²⁾	0,8	0,7
Remises concessionnaires et constructeurs	612,3	249,8
Autres	535,3	158,6
TOTAL	2 951,0	1 359,3

(1) Voir la note 3.2 pour le détail du retraitement lié à la première application de la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » et IFRS 9 « Instruments financiers » aux filiales d'assurance.

(2) Cf. note 32 pour plus de détails

Les soldes dépréciés des autres créances n'étaient pas significatifs pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022.

Les pertes de crédit attendues au titre des remises, bonus et commissions à recevoir, des indemnités de sinistres, des actifs de réassurance et des actifs des contrats d'assurance s'élèvent à 8 millions d'euros. Ces pertes de crédit sont fondées sur des événements observables au cours de la période.

Note 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Liquidités et avoirs auprès des banques centrales	3 535,6	–
Disponibilités	370,8	195,9
Dépôts bancaires à court terme	90,6	57,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	3 997,0	253,1
Découverts bancaires	(315,3)	(129,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	3 681,6	123,6
Liquidités en banque et dépôts bancaires à court terme attribuables au Groupe détenu en vue de la vente ⁽¹⁾	–	92,8
Solde au 31 décembre 2023 pour les besoins du tableau des flux de trésorerie	3 681,6	216,4

(1) Concerne ALD Russie et les entités vendues conformément aux dispositions anti-concurrence

L'ensemble des liquidités et avoirs en banque centrale sont disponibles à vue, à l'exception des réserves obligatoires auprès de la Banque centrale des Pays-Bas. Ces dépôts en espèces sont les réserves obligatoires à détenir auprès des banques nationales respectives pour des périodes successives de quatre à cinq semaines dans le cadre de la politique monétaire de la Banque centrale européenne. Grâce aux réserves obligatoires, les banques bénéficient du mécanisme d'apport de liquidité de la Banque centrale européenne pour leurs besoins de liquidité. Les réserves obligatoires, qui totalisent 107,3 millions d'euros (2022 : 99 millions d'euros), font partie de la rubrique « Liquidités et avoirs auprès des banques centrales ».

Comme le Groupe gère son propre programme d'assurance et de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds requis pour cette activité.

Le taux d'intérêt moyen sur l'encours de trésorerie et les avoirs en banque centrale est de 3,8 % (2022 : 2,0 %).

Les montants de trésorerie et d'équivalents de trésorerie sont détenus uniquement auprès d'institutions financières bénéficiant d'une notation de crédit "Investment grade", de sorte que l'exemption relative au risque faible a été appliquée et aucune perte de crédit attendue n'a été appliquée à ces soldes.

Le Groupe a nanti une partie de ses dépôts à court terme pour respecter ses engagements de collatéralisation. Se référer à la note 29 pour plus de détails.

Note 26 Instruments financiers

Pour les actifs et passifs financiers négociés sur un marché actif, tels que les placements cotés ou les instruments de dette cotés, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché. Pour les actifs et passifs financiers non négociés sur un marché actif, la juste valeur est calculée à partir de flux de trésorerie actualisés, considérés comme raisonnables et cohérents avec ceux qui seraient utilisés par un intervenant de marché, et sur la base de données de marché observables lorsqu'elles sont disponibles (par exemple, taux de change à terme ou taux d'intérêt), à moins que la valeur comptable ne soit considérée comme étant une approximation de la juste valeur.

Lorsque des modèles d'actualisation des flux de trésorerie fondés sur les hypothèses de la Direction sont utilisés, les évaluations à la juste valeur qui en résultent sont considérées comme étant de niveau 3 dans la hiérarchie de la juste valeur, tel que défini dans la norme IFRS 13 Évaluation de la juste valeur, car elles dépendent dans une large mesure de paramètres de valorisation non observables.

Tous les dérivés qui ont été désignés dans des relations de couverture ont été présentés séparément.

Les catégories d'actifs et de passifs financiers de l'entreprise sont analysées ci-après. Lorsque l'instrument financier n'inclut pas d'information sur la juste valeur, cela s'explique par le fait que la valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

Actifs financiers

Au 31 décembre 2023 (en millions d'euros)	Juste valeur				
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers évalués à la JVRN					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	26,7		26,7		26,7
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	356,5		356,5		356,5
Investissement dans des titres de participation	35,0	19,6		15,4	35,0
Actifs financiers évalués à la JVOCI					
Investissement dans des titres de créances	245,5	245,5			245,5
Actifs financiers évalués au coût amorti					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 997,0				–
Investissement dans des titres de créances	83,9	83,9			83,9
Autres instruments financiers	646,8				–
Créances clients	4 545,2		4 545,2		4 545,2
Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	3 061,9				–
Prêts aux entreprises associées et aux entités sous contrôle conjoint	41,5		41,5		41,5
TOTAL	13 040,0	349,0	4 970,0	15,4	5 334,4

Au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Juste valeur				
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers évalués à la JVRN					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	82,3		82,3		82,3
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	46,6		46,6		46,6
Investissement dans des titres de participation	18,7	18,7		–	18,7
Actifs financiers évalués à la JVOCI					
Investissement dans des titres de créances	219,1	219,1			219,1
Actifs financiers évalués au coût amorti					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	253,1				–
Autres instruments financiers	299,9				–
Créances clients	1 849,1		1 849,1	–	1 849,1
Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	1 256,8				–
TOTAL	4 025,7	237,8	1 978,1	–	2 215,9

Passifs financiers

Au 31 décembre 2023 (en millions d'euros)	Juste valeur				
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers évalués à la JVRN					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	103,4		103,4		103,4
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	542,4		542,4		542,4
Passifs financiers évalués au coût amorti					
Fournisseurs et autres créanciers	2 560,4		2 560,4	–	2 560,4
Dépôts	11 784,7		11 822,4		11 822,4
Emprunts auprès d'institutions financières	21 488,4		21 488,4	–	21 488,4
Émissions obligataires	16 138,3	6 902,8	9 246,4	–	16 149,2
TOTAL	52 617,7	6 902,8	45 763,5	–	52 666,3

Au 31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur			Total
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Passifs financiers évalués à la JVRN					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	44,5		44,5		44,5
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	44,5		44,5		44,5
Passifs financiers évalués au coût amorti					
Fournisseurs et autres créanciers	1 045,8		1 045,8	-	1 045,8
Emprunts auprès d'institutions financières	14 571,1		14 571,1	-	14 571,1
Émissions obligataires	5 303,4	3 460,9	1 727,1		5 188,0
TOTAL	21 009,3	3 460,9	17 433,0	-	20 893,9

Techniques d'évaluation

Niveau 1 – pour les instruments de capitaux propres évalués à ce niveau, le Groupe a utilisé le cours acheteur actuel de l'instrument de capitaux propres sur un marché coté tandis que pour les actifs financiers sous forme de valeurs mobilières de créance, le Groupe a utilisé le cours des obligations d'État cotées sur un marché actif.

Niveau 2 – les prêts aux entreprises associées et aux entités sous contrôle conjoint ont été évalués à la juste valeur en utilisant un modèle d'actualisation des flux de trésorerie utilisant des données observables sur le marché pour le taux d'actualisation, tandis que les principales données utilisées dans la valorisation des instruments dérivés de couverture et de couverture sont des données directement observables, y compris les taux de change à terme, les courbes de rendement et les taux *spot*. Pour plus de détails sur l'évaluation à la juste valeur des créances de location, voir la note 22.

Niveau 3 – le Groupe détient une participation dans Constellation Automotive Holdings S.a.r.l., pour laquelle le modèle d'évaluation des flux de trésorerie actualisés a une part importante de

paramètres non observables sur le marché. Dans ce contexte, le terme « non observable » signifie qu'il existe peu, voire pas de données de marché disponibles permettant de calculer un prix auquel un acheteur indépendant et informé serait susceptible d'acheter l'actif ou le passif.

Pour chaque niveau, il n'y a pas eu de changement dans les techniques d'évaluation utilisées au cours de la période. Pour les instruments financiers qui sont comptabilisés à la juste valeur sur une base récurrente, le Groupe détermine si des transferts ont eu lieu entre les niveaux de la hiérarchie en réévaluant la catégorisation (sur la base du niveau le plus bas qui est significatif pour l'évaluation de la juste valeur dans son ensemble) à la fin de chaque exercice. Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux au cours du présent *reporting* ou de la période précédente.

Les autres actifs et passifs financiers non évalués à la juste valeur ont une valeur comptable qui est une approximation raisonnable de la juste valeur, en raison de leur nature à court terme.

Les variations de juste valeur des actifs et passifs financiers de niveau 3 se présentent comme suit :

Actif financier de niveau 3 (en millions d'euros)	2023
Au 1^{er} janvier	
Résultat net enregistré au compte de résultat	(1,0)
Changements de périmètre	16,4
Au 31 décembre	15,4

En mai 2023, LeasePlan a transféré une partie des actions de Constellation Automotive Holdings S.a.r.l. à Lincoln Financing Holdings Pte. Limited (ancien actionnaire de LeasePlan), réduisant la valeur comptable de l'instrument de capitaux propres à

15,4 millions d'euros. Le Groupe ne considère pas qu'un changement significatif des estimations des paramètres aurait un impact significatif sur la juste valeur pour le Groupe.

Note 27 Capitaux propres

Capital social et prime d'émission

En décembre 2022, le Groupe a mené à bien son augmentation de capital (avec droits préférentiels de souscription) visant à financer la composante en numéraire du prix d'acquisition de LeasePlan en 2023 (cf note 2).

Au 31 décembre 2023, le capital social autorisé s'élevait à 1 225,4 millions d'euros (2022 : 848,6 millions d'euros), réparti en 816 960 428 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune.

Au 31 décembre 2023, la prime d'émission s'élevait à 3 819,4 millions d'euros (2022 : 1 327,9 millions d'euros).

Le 22 mai 2023, le Groupe a procédé à l'émission de 251 215 332 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune. Cette émission représente 30,75 % du total des actions ordinaires du Groupe à la date de transaction. Les actions du Groupe nouvellement créées ont été émises afin de financer la composante en actions de l'acquisition de LeasePlan. Conformément à la norme IFRS 3, la composante en actions est évaluée sur la base de la juste valeur des actions du Groupe, à 11,43 euros chacune à la Date de réalisation. Sur cette base, la composante en actions de l'acquisition représente 2 871,4 millions d'euros. La prime d'émission comprend le montant versé au-delà de la valeur nominale du capital social. Toutes les actions émises par le Groupe ont été entièrement libérées.

Les détenteurs d'actions ont le droit de recevoir des dividendes tels que déclarés lors de l'Assemblée générale, et le droit de voter lors des Assemblées générales de l'entreprise.

Autres instruments de capitaux propres

Les autres instruments de capitaux propres du bilan et du tableau de variation des capitaux propres consolidés se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Fonds propres AT1	Bons de souscription d'actions	Actions propres	Total
Solde au 1^{er} janvier 2022	-	-	(13,2)	(13,2)
Acquisition d'actions propres	-	-	(5,4)	(5,4)
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	2,4	2,4
Solde au 31 décembre 2022	-	-	(16,2)	(16,2)
Émission de bons de souscription d'actions	-	128,1	-	128,1
Acquisition d'actions propres	-	-	(4,9)	(4,9)
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	2,8	2,8
Produits des fonds propres AT1	750,0	-	-	750,0
Solde au 31 décembre 2023	750,0	128,1	(18,2)	859,9

Fonds propres AT1 souscrits par Société Générale

À la date de clôture de l'acquisition de LeasePlan, ALD a émis 750 millions d'euros de capital *Additional Tier 1* (AT1) et 1 500 millions d'euros de dette *Tier 2* qui ont été intégralement souscrits par Société Générale. Ces émissions visent à assurer une structure de capital solide.

Les fonds propres AT1 se qualifient en tant qu'instruments de capitaux propres selon les normes IFRS. Il s'agit d'un contrat de prêt super subordonné à durée indéterminée, sans échéance fixe, d'un montant en principal de 750 millions d'euros remboursable en une seule fois et assorti d'une option de remboursement anticipé 5 ans après la signature du contrat. L'émetteur a la possibilité d'annuler les paiements d'intérêts à son entière discrétion. Le coupon attaché à ce prêt est calculé sur la base d'un taux fixe de 9,642 % par an.

Le coupon d'intérêt au 31 décembre 2023 sur ces valeurs mobilières de fonds propres AT1 s'élève à 45 millions d'euros. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, un montant de 7,8 millions d'euros a été prélevé sur les bénéfices non distribués. Les intérêts résiduels de 37,2 millions d'euros sont payables le 30 juin 2024.

Bons de souscription d'actions

Dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan, l'émission d'actions ordinaires en date du 22 mai 2023 mentionnée ci-dessus comprenait l'émission de 26 310 039 actions ordinaires assorties de bons de souscription d'actions (une action pour un bon). Le Groupe s'est engagé à émettre ces bons de souscription d'actions (ABSA) au profit des actionnaires de LeasePlan.

Ces bons de souscription d'actions se définissent comme des instruments de capitaux propres selon la norme IAS 32 car il existe un contrat entre le détenteur et l'émetteur qui sera réglé uniquement *via* la remise d'un nombre fixe d'actions en échange d'un montant fixe en numéraire. Ces bons de souscription d'actions sont évalués à leur juste valeur, soit 128,1 millions d'euros au 22 mai 2023, et pourront être exercés selon la formule définie dans l'Accord-cadre (cf. note 2 pour plus de détails).

Actions propres

Lors des Assemblées générales tenues les années précédentes, le Groupe a été autorisé à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tous les plans d'attribution d'actions gratuites, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires sociaux de l'entreprise ou des entreprises qui lui sont liées dans les conditions de la législation applicable et des dispositions réglementaires, en particulier en termes de partage des avantages de l'expansion de l'entreprise, l'attribution gratuite d'actions, tous les plans d'actionnariat salarié, et d'exécuter toutes les opérations de couverture relatives auxdits plans d'actionnariat salarié. Le Groupe détient 1 268 887 actions propres au 31 décembre 2023 (2022 : 1 173 902 actions propres). Les actions propres ne sont assorties d'aucun droit de vote.

Réserve de conversion

En 2023, les réserves de conversion ont été positivement impactées par :

- l'effet du retraitement des capitaux propres, comptabilisé dans cette réserve, du fait de la comptabilisation de l'hyperinflation appliquée dans les filiales turques à partir de 2022 (2023 : + 71 millions d'euros et 2022 : + 59,3 millions d'euros) ;
- la cession des filiales d'ALD en Russie et en Norvège (2023 : + 80 millions d'euros). Cf. note 7 pour plus de détails.

Autres réserves

Les autres réserves du bilan consolidé et du tableau de variation des capitaux propres se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Réserve de couverture ⁽¹⁾	Gains/(pertes) actuariels réserve ⁽¹⁾	Paiements fondés sur des actions	Total
Solde au 1^{er} janvier 2022	(8,9)	(1,2)	13,4	3,4
Variation des couvertures de flux de trésorerie	45,4	-	-	45,4
Variations de la juste valeur des instruments de dette	(15,2)	-	-	(15,2)
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	2,2	-	2,2
Paiements fondés sur des actions	-	-	2,9	2,9
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	(2,4)	(2,4)
Autres ⁽²⁾	9,0	-	(8,9)	0,1
Solde au 31 décembre 2022	30,3	1,0	5,1	36,4
Variation des couvertures de flux de trésorerie	(64,9)	-	-	(64,9)
Variations de la juste valeur des instruments de dette	8,4	-	-	8,4
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	(3,1)	-	(3,1)
Paiements fondés sur des actions	-	-	3,3	3,3
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	(2,8)	(2,8)
Solde au 31 décembre 2023	(26,2)	(2,1)	5,5	(22,8)

(1) Net d'impôt

(2) Reclassement entre composantes des capitaux propres

La variation de la juste valeur des instruments de dette est désignée comme faisant partie de la couverture de flux de trésorerie et, à ce titre, la variation de la juste valeur a été incluse dans les capitaux propres plutôt que dans le compte de résultat.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle au bilan et au tableau de variation des capitaux propres consolidés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Total
Solde au 1 ^{er} janvier 2022	33,8
Différences de conversion	(0,6)
Résultat net	4,7
Dividendes	(9,9)
Changements de périmètre	8,9
Solde au 31 décembre 2022	36,8
Différences de conversion	0,1
Résultat net ⁽¹⁾	27,9
Dividendes	(8,6)
Changements de périmètre	506,2
Paiement de dividendes sur fonds propres AT1	(36,9)
Solde au 31 décembre 2023	525,6

(1) Y compris coupon d'intérêt AT1 de 21,8 millions d'euros à compter de la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2023

À la date d'acquisition de LeasePlan, le 22 mai 2023, les actifs nets acquis de LeasePlan incluent les fonds propres AT1 pour 513 millions d'euros enregistrés dans la ligne de variation de périmètre (dont 18,4 millions d'intérêts courus) précédemment émis par LeasePlan Corporation NV en 2019. Ces valeurs mobilières de capital se qualifient en tant qu'instruments de capitaux propres et sont à durée indéterminée, super subordonnés, révisables et rachetables. Le rachat se fait à la discrétion de LeasePlan Corporation NV cinq ans après la date d'émission, à moins que la réglementation bancaire applicable n'autorise un rachat antérieur, ou à chaque date de paiement des intérêts par la suite, au montant principal en vigueur, majoré des intérêts non payés. Un coupon d'intérêt fixe de 7,375 % par an, payable semestriellement, est prévu.

Les intérêts sur les fonds propres AT1 émis par LeasePlan Corporation NV ne sont pas cumulatifs et sont laissés à l'entière discrétion du Groupe. Par conséquent, tout manquement de l'émetteur à payer les intérêts ou le montant principal en vigueur lorsqu'ils sont dûs au titre des valeurs mobilières de capital ne constitue pas un cas de défaut et ne donne pas aux détenteurs le droit d'exiger le remboursement du principal en vigueur.

Le coupon d'intérêt au 31 décembre 2023 sur ces valeurs mobilières de fonds propres AT1 s'élève à 40,2 millions d'euros dont 36,9 millions d'euros ont été versés. Le solde de 3,3 millions d'euros est payable en mai 2024.

Note 28 Paiements fondés sur des actions

En 2023, trois nouveaux plans de paiements fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres, ont été approuvés par le Conseil d'administration. Ces plans ont été conçus en vue de proposer un intéressement à long terme à certains salariés du Groupe afin de fournir aux actionnaires des rendements à long terme. Dans le cadre de ces plans, les participants se voient attribuer des actions gratuites de la société mère, ALD SA, qui ne seront acquises que si certaines conditions de performance et de présence sont remplies. La participation au plan est à la discrétion du Conseil d'administration et aucun individu ne dispose d'un droit

contractuel de participer au plan ou de tirer un quelconque avantage garanti. Les actions sont attribuées dans le cadre des plans au titre des attributions gratuites et ne donnent droit à aucun dividende ou droit de vote. Avant l'approbation des plans, ALD SA ne détenait aucune action susceptible d'être distribuée à ses propres salariés, par conséquent ALD SA peut soit émettre des nouvelles actions, soit acquérir ses propres actions sur le marché entre la date d'attribution et la date d'acquisition afin d'exécuter l'obligation à l'égard de ses salariés.

Synthèse des plans d'intéressement à long terme 2023 approuvés par le Conseil d'administration d'ALD

	Plan 11	Plan 12.A	Plan 12.B
Date du Conseil d'administration	23 mars 2023	23 mars 2023	23 mars 2023
Nombre total d'actions attribuées	395 017	19 123	19 127
Date d'acquisition des droits	31 mars 2026	31 mars 2026	31 mars 2027
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2026	30 septembre 2027
Juste valeur (en euros)	8,31	8,31	8,31
Nombre de salariés bénéficiant du plan	393	6	6

Synthèse des plans d'intéressement à long terme 2022 approuvés par le Conseil d'administration d'ALD

	Plan 9	Plan 10.A	Plan 10.B
Date du Conseil d'administration	29 mars 2022	29 mars 2022	29 mars 2022
Nombre total d'actions attribuées	409 602	12 720	12 723
Date d'acquisition des droits	31 mars 2025	31 mars 2025	31 mars 2026
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2025	30 septembre 2026
Juste valeur (en euros)	9,5	9,51	9,51
Nombre de salariés bénéficiant du plan	374	6	6

Synthèse des plans d'intéressement à long terme 2021 approuvés par le Conseil d'administration d'ALD

	Plan 7	Plan 8.A	Plan 8.B
Date du Conseil d'administration	26 mars 2021	26 mars 2021	26 mars 2021
Nombre total d'actions attribuées	264 223	9 913	9 914
Date d'acquisition des droits	31 mars 2024	31 mars 2023	31 mars 2024
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2023	30 septembre 2024
Juste valeur (<i>en euros</i>)	10,72	11,44	10,72
Nombre de salariés bénéficiant du plan	280	5	5

Les conditions d'acquisition reposent sur la rentabilité d'ALD, telle qu'évaluée par le bénéfice net moyen du Groupe au cours des 4, 3 ou 2 années de la période d'acquisition. Le Bénéfice net du groupe ALD correspond au Bénéfice net du groupe ALD publié.

Au 31 décembre 2023, 728 salariés (600 salariés au 31 décembre 2022) ont bénéficié des plans d'intéressement à long terme.

Le tableau qui suit présente les actions attribuées et en circulation au début et à la fin de la période de *reporting*.

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2022	866 973
Attribuées au cours de l'exercice	435 045
Acquises au cours de l'exercice	(240 996)
Annulées au cours de l'exercice	(32 255)
Au 31 décembre 2022	1 028 767
Au 1^{er} janvier 2023	1 028 767
Attribuées au cours de l'exercice	433 267
Acquises au cours de l'exercice	(373 694)
Annulées au cours de l'exercice	(45 251)
Au 31 décembre 2023	1 043 089

Concernant les paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur de ces instruments, évaluée à la date d'attribution, est répartie sur la période d'acquisition et inscrite dans les capitaux propres en « Bénéfices non distribués et autres réserves ». Le nombre de ces instruments est

revu à chaque date de comptabilisation afin de tenir compte des conditions d'acquisition et d'ajuster le coût global du plan tel que déterminé initialement. Les charges comptabilisées dans la rubrique « Charges de personnel » depuis le début du plan sont ensuite ajustées en conséquence.

Charges inscrites au compte de résultat

(en millions d'euros)

	31 décembre 2023	31 décembre 2022
CHARGES NETTES LIÉES AUX PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES D'ALD	(3,2)	(2,9)

Paiements fondés sur des actions réglés en numéraire

Dans les entités LeasePlan nouvellement acquises, il existe des dispositifs de rémunération variable. Le montant maximum est plafonné à 50 % de la rémunération fixe pour les salariés et à 20 % pour les collaborateurs travaillant pour l'entité opérationnelle néerlandaise.

La rémunération variable des membres de la Direction se compose d'éléments en numéraire (50 %) et d'éléments non constitués de numéraire (50 %), à savoir des UARL. La moitié de la rémunération

variable des membres de la Direction est payée à l'attribution et la moitié est payée en différé sur une période de quatre ans, dont un quart est acquis chaque année. La Direction est soumise à une période d'étalement de 5 ans et 60 % sont différés. Les UARL sont assorties d'une période de conservation d'un an après l'acquisition.

La charge au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 est incluse dans « Charges de personnel » et n'est pas significative pour le Groupe.

Note 29 Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Emprunts bancaires	13 123,6	10 613,1
Dette subordonnée <i>Tier 2</i>	1 500,0	-
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	14 623,6	10 613,1
Découverts bancaires	315,3	129,5
Emprunts bancaires	6 537,3	3 828,5
Dette subordonnée <i>Tier 2</i>	12,2	-
Emprunts courants auprès d'institutions financières	6 864,9	3 958,0
Total des emprunts auprès d'institutions financières	21 488,4	14 571,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	2 870,9	1 123,4
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes	10 070,3	2 450,0
Obligations et titres - ajustement de la juste valeur	(163,8)	-
Obligations et titres émis non courants	12 777,3	3 573,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 385,4	603,7
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes	2 053,9	1 126,3
Obligations et titres - ajustement de la juste valeur	(78,4)	-
Obligations et titres émis courants	3 360,9	1 729,9
Total des obligations et titres émis	16 138,3	5 303,4
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	37 626,7	19 874,5
Dépôts non courants	4 041,5	-
Dépôts courants	7 743,2	-
TOTAL DÉPÔTS ⁽¹⁾	11 784,7	26,3
Total dettes financières non courantes	31 442,5	14 186,5
Total dettes financières courantes	17 969,0	5 688,0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	49 411,5	19 874,5

(1) Épargne déposée par les clients auprès de l'établissement détenant une licence bancaire aux Pays-Bas et en Allemagne

Financement de Société Générale

Suite à une augmentation des financements externes et à l'acquisition de LeasePlan, la part des fonds levés auprès de Société Générale a diminué à 32,9 % au 31 décembre 2023 (2022 : 69,0 %).

Les fonds prêtés par Société Générale proviennent essentiellement de Société Générale Luxembourg et de Société Générale Paris. SG Luxembourg et SG Paris financent la trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux filiales du Groupe, ainsi qu'aux sociétés *holding*. Les prêts octroyés par Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris ont totalisé 15 087,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : 12 158 millions d'euros). Ces prêts avaient une échéance moyenne de 2,1 ans, à l'exception de la dette subordonnée (voir ci-dessous).

Pour le reste, le financement de SG repose sur ses succursales ou filiales locales. Au 31 décembre 2023, Société Générale, y compris ses succursales et filiales locales, ont accordé des prêts au Groupe pour un montant total de 16 236,4 millions d'euros (13 711 millions d'euros en 2022).

La dette subordonnée *Tier 2*, émise à un taux variable de (Euribor 3 mois + 336 pdb) et qui a une échéance de 10 ans assortie d'une période non résiliable de 5 ans, est incluse dans le financement SG. L'instrument étant qualifié d'instrument de dette évalué au coût amorti, les intérêts sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les frais d'émission de la dette ont été déduits de la juste valeur initiale du passif. La dette subordonnée *Tier 2* a été partiellement utilisée pour financer l'acquisition de LeasePlan (615,5 millions d'euros).

La dette subordonnée *Tier 1* (fonds propres AT1) se qualifie en tant qu'instrument de capitaux propres selon les normes IFRS. Pour plus d'informations sur la dette *Tier 1*. Cf. note 27.

Financement externe

Les banques externes locales et les tiers fournissent 43,3 % du financement total, soit 21 390,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : 31 % et 6 614 millions d'euros). Un montant de 5 252,0 millions d'euros, soit 10,6 % du financement total, est fourni par des banques externes. Le financement résiduel externe (16 138,3 millions d'euros) a été levé grâce à des titrisations adossées à des actifs, ainsi qu'à des obligations non garanties (8,6 % et 24,0 % du financement total respectivement).

Ce montant comprend des prêts accordés par la Banque européenne d'investissement pour 250 millions d'euros en septembre 2019 et 300 millions d'euros en avril 2023. Ce prêt permettra au Groupe de développer sa gamme de véhicules hybrides et électriques dans l'ensemble de l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas.

Les dépôts représentent 23,9 % du financement total (11 784,7 millions d'euros au 31 décembre 2023). Pour plus d'informations, voir la section « Dépôts » ci-dessous.

Échéances des emprunts

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2023	2022
Moins de 1 an	6 864,9	3 958,0
1 à 5 ans	12 923,8	10 456,3
Plus de 5 ans	1 699,7	156,8
TOTAL EMPRUNTS	21 488,4	14 571,0

Devises des emprunts

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2023	2022
Euro	15 616,0	9 852,4
Livre sterling	2 389,8	2 153,0
Couronne danoise	625,7	455,8
Couronne suédoise	440,2	349,7
Couronne norvégienne	163,3	–
Livre turque	0,3	–
Autres devises	2 253,1	1 760,0
TOTAL EMPRUNTS	21 488,4	14 571,0

Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes

Programme d'obligations à moyen terme libellées en euros

Dans le cadre de ce programme, le Groupe a émis les obligations suivantes au 31 décembre 2023 :

Date d'émission	Date d'échéance	Montant (en millions d'euros)	Taux
ALD			
Juillet 2019	Juillet 2023	500	0,375 %
Octobre 2020	Octobre 2023	600	0,375 %
Février 2021	Février 2024	500	0,000 %
Février 2022	Mars 2026	700	1,250 %
Juillet 2022	Juillet 2027	500	4,000 %
Octobre 2022	Octobre 2025	750	4,750 %
Janvier 2023	Janvier 2027	750	4,250 %
Février 2023	Février 2025	500	Euribor 3M + 0,55
Juin 2023	Février 2025	600	Euribor 3M + 0,55
Octobre 2023	Octobre 2025	1 000	Euribor 3M + 0,65
Octobre 2023	Octobre 2028	1 000	4,875 %
Novembre 2023	Novembre 2026	500	4,375 %
LEASEPLAN⁽¹⁾			
Mars 2019	Mars 2024	500	1,380 %
Avril 2020	Avril 2025	500	3,500 %
Février 2021	Février 2026	1 000	0,250 %
Septembre 2021	Septembre 2026	1 000	0,250 %
Mai 2022	Mai 2025	750	2,130 %

(1) Hors placements privés

Échéance des obligations – programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et autres programmes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Moins de 1 an	1 975,6	1 126,3
1 à 5 ans	9 844,0	2 450,0
Plus de 5 ans	62,5	–
TOTAL OBLIGATIONS	11 882,1	3 576,3

Devises des obligations – programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et autres programmes

Les valeurs comptables des obligations du Groupe et les devises dans lesquelles elles sont libellées sont présentées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Euro	10 766,9	3 576,3
Couronne suédoise	36,6	–
Couronne norvégienne	317,7	–
Autres devises	760,9	–
TOTAL OBLIGATIONS	11 882,1	3 576,3

Chez LeasePlan, un certain nombre d'obligations à taux fixe faisaient l'objet d'une couverture de juste valeur selon laquelle les obligations (éléments couverts) sont évaluées au coût amorti et sont constamment ajustées pour tenir compte des gains et pertes attribuables au risque couvert. Dans le cadre d'une revue périodique de la stratégie de couverture pour se conformer aux objectifs de risque, la Direction du Groupe a pris la décision de révoquer ces désignations de couverture de juste valeur au 1^{er} octobre 2023.

Avant la suppression de la désignation, les variations de juste valeur étaient comptabilisées dans le poste de résultat « Gains ou pertes latents sur instruments financiers et autres » et l'amortissement de l'incidence de la suppression de la désignation, qui sera lissé sur la durée de vie résiduelle de ces obligations et inclus dans le même poste du compte de résultat, s'élevait à 38 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Obligations et titres issus des opérations de titrisation (adossées à des actifs)

Les titres de créances suivants sont actuellement émis :

Programme et entité ad hoc	Type de transaction	Pays	Devise	Montant ⁽¹⁾	Mise en place/Date de renouvellement
ALD Funding Limited	Privé	Royaume-Uni	GBP	414 millions	Février 2023
Axus Finance NL B	Privé	Pays-Bas	EUR	500 millions	Juin 2023
Axus Finance SPRL	Privé	Belgique	EUR	400 millions	Juin 2022
FCT Red & Black Auto Lease France 1	Public	France	EUR	123 millions	Octobre 2021
FCT Red & Black Auto Lease France 2	Public	France	EUR	500 millions	Juin 2023
Bumper BE NV/SA No. 01	Public	Belgique	EUR	293 millions	Octobre 2021
Bumper FR 2022-1 FCT	Public	France	EUR	380 millions	Avril 2022
Bumper NL 2020-1 B.V.	Public	Pays-Bas	EUR	85	Juin 2020
Bumper NL 2022-1 B.V.	Privé	Pays-Bas	EUR	450 millions	Octobre 2022
Bumper NL 2023-1 B.V.	Privé	Pays-Bas	EUR	500 millions	Septembre 2023
Bumper UK 2021-1 Finance PLC	Public	Royaume-Uni	GBP	43	Mars 2021
Bumper DE S.A. 2023-1 2023-1	Public	Allemagne	GBP	434 millions	Février 2023

(1) Opérations en cours au 31 décembre 2023

Les intérêts restant dus à la date de clôture s'élevaient à 135,8 millions d'euros (2022 : 27,1 millions d'euros).

Échéance des obligations et titres issus des opérations de titrisation

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Moins de 1 an	1 385,4	603,7
1 à 5 ans	2 870,9	1 079,2
Plus de 5 ans	–	44,2
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	4 256,2	1 727,1

Devises des obligations et titres issus des opérations de titrisation

Les valeurs comptables des programmes de titrisation adossée à des actifs du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Euro	3 730,0	1 260,4
Livre sterling	526,2	466,7
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	4 256,2	1 727,1

Actifs transférés et passifs associés

Les programmes de titrisation impliquent la vente de créances de loyers futurs et, dans certains cas, de créances liées à la valeur résiduelle générées par diverses filiales du Groupe, aux entités *ad hoc* qui sont incluses dans les comptes consolidés du Groupe. Des titres de créances ont été émis par ces entités *ad hoc* pour financer ces opérations. Les entités *ad hoc* sont chargées du versement des intérêts et du principal aux détenteurs des titres. Le Groupe

conserve la quasi-totalité des risques et des avantages des créances locatives, car dans tous les programmes de titrisation adossée à des actifs, le Groupe a souscrit des titres de premier rang et supportera donc toutes les pertes réalisées. Par conséquent, le Groupe continue de comptabiliser les actifs de location transférés dans leur intégralité.

<i>(en millions d'euros)</i>	Créances clients (contrats de location simple et de location-financement)	Collatéral espèces déposé	Total
Au 31 décembre 2023			
Valeur comptable des actifs transférés	6 061,8	69,3	6 137,5
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(4 256,2)
Valeur comptable nette			1 881,3
Juste valeur des actifs transférés	6 286,3	69,3	6 362,0
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(4 256,2)
Juste valeur nette au 31 décembre 2023			2 105,8
Au 31 décembre 2022			
Valeur comptable des actifs transférés	2 182,6	23,3	2 205,9
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(1 727,1)
Valeur comptable nette			478,8
Juste valeur des actifs transférés	2 334,3	23,3	2 357,6
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(1 727,1)
Juste valeur nette au 31 décembre 2022			630,5

⁽¹⁾ Obligations et titres issus des opérations de titrisation adossées à des actifs

Dépôts

Les dépôts d'épargne levés par LeasePlan Bank s'élèvent à 11,8 milliards d'euros, dont 31,7 % sont déposés pour une durée déterminée. LeasePlan Bank est la marque sous laquelle les dépôts d'épargne sont levés par LeasePlan Corporation NV, titulaire d'une licence bancaire aux Pays-Bas. LeasePlan Bank opère également sur le marché allemand des dépôts d'épargne et propose une offre transfrontalière depuis les Pays-Bas.

L'analyse des échéances de ces dépôts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2023	2022
Dépôts ⁽¹⁾	11 729,2	-
Dettes liées aux dépôts	55,5	-
TOTAL	11 784,7	-
<i>dont :</i>		
Moins de 1 an	7 743,2	-
1 à 5 ans	3 925,0	-
Plus de 5 ans	116,6	-

⁽¹⁾ Dont 104,1 millions d'euros de dépôts de clients autofinancés.

Les taux d'intérêt moyens sur les encours des dépôts d'épargne à durée déterminée dans les conditions d'échéance initiales sont les suivants :

	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Moins de 3 mois	1,60 %	
Plus de 3 mois et moins de 1 an	2,71 %	-
1 à 5 ans	1,53 %	-

Les intérêts des comptes à vue sont fixés mensuellement. Les intérêts restant dus à la date de clôture s'élèvent à 55,5 millions d'euros.

Facilités de crédit non tirées

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 1,95 milliard d'euros (2022 : 1,0 milliard d'euros).

Garanties accordées

Une garantie à première demande a été accordée à ING Luxembourg pour un montant de 50 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été accordée à Peugeot SA pour un montant de 20 millions d'euros au nom de Fleetpool, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Le Groupe a émis des garanties pour une valeur totale de 364,8 millions d'euros, dont 363,0 millions d'euros sont liés à des garanties de valeur résiduelle émises en faveur des clients.

Note 30 Évolution des dettes liées à l'activité de financement

Les variations des engagements résultant des activités de financement sont présentées au tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Solde au 1 ^{er} janvier 2023	Flux de trésorerie de financement	Intérêts courus	Variation de la juste valeur	Ajustement de change	Changements de périmètre	Autres mouvements hors liquidités	Solde au 31 décembre 2023
Découvert	129,5	157,6	-	-	1,5	26,6	-	315,3
Emprunts auprès d'institutions financières hors découverts	14 441,6	3 868,2	63,9	-	101,0	2 698,5	-	21 173,1
Obligations et titres émis	5 303,4	1 366,3	68,8	68,2	12,2	9 319,3	0,0	16 138,3
Dépôts	-	451,9	31,2	-	-	11 301,7	-	11 784,7
Dettes de location	117,2	(52,0)	3,4	-	0,9	163,0	19,7	252,3

(en millions d'euros)	Solde au 1 ^{er} janvier 2022	Flux de trésorerie de financement	Intérêts courus	Variation de la juste valeur	Ajustement de change	Changements de périmètre	Autres mouvements hors liquidités	Solde au 31 décembre 2022
Découvert	228,4	(97,3)	-	-	(1,6)	-	-	129,5
Emprunts auprès d'institutions financières hors découverts	13 620,2	652,6	5,3	-	(65,1)	291,9	(63,3)	14 441,6
Obligations et titres émis	4 668,7	639,4	21,2	-	(25,9)	-	(0,0)	5 303,4
Dettes de location	121,4	(71,1)	-	-	(0,9)	19,7	48,1	117,2

Note 31 Engagements de retraite à prestations définies et avantages à long terme

Vue d'ensemble

Le Groupe gère un certain nombre de régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies, les plus importants étant en France, en Belgique, en Allemagne, en Italie et en Suisse. Il gère également des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, dont la plupart sont non financés, dans lesquels le Groupe remplit ses engagements de paiement de prestations à mesure qu'elles sont dues. Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi concernent des indemnités légales de fin de contrat de travail, qui sont dues soit à la date de départ à la retraite, soit à la date de départ du Groupe du salarié. Le montant de l'indemnité dépend de l'ancienneté du salarié à la date de licenciement ou de départ à la retraite.

Les principaux régimes de retraite à cotisations définies proposés aux collaborateurs du Groupe sont situés en France. Ils comprennent les régimes de retraite publics et les autres régimes tels que l'ARRCO et l'AGIRC, ainsi que les régimes mis en place par certaines entités du Groupe pour lesquels les engagements se limitent à des cotisations annuelles (PERCO).

Le Groupe a parrainé des régimes à prestations définies qui sont des régimes de retraite à salaire de fin de carrière, qui fournissent des avantages aux membres sous la forme d'un niveau garanti de retraite payable à vie. Le niveau des prestations servies dépend de l'ancienneté des participants et de leur salaire au cours des dernières années précédant leur départ en retraite. Dans les régimes, les rentes ne sont généralement pas revalorisées en fonction de l'inflation une fois versées.

Composants du coût des prestations définies

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2023	2022
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	2,2	0,6
Cotisations des salariés	(0,2)	(0,2)
Intérêts nets	0,4	-
<i>Composantes comptabilisées au compte de résultat</i>	2,3	0,5
Gains et pertes actuariels liés aux actifs ⁽¹⁾	0,4	1,6
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	(0,4)	-
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	0,7	(6,3)
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	3,4	1,9
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	4,1	(2,7)
TOTAL DES COMPOSANTES DE COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	6,5	(2,2)

(1) Gains et pertes actuariels liés aux actifs dont sont déduits les gains et pertes actuariels liés aux actifs inclus dans les charges d'intérêts nets

Régime à cotisations définies

La charge de l'exercice au titre des régimes de retraite à cotisations définies (nette des montants capitalisés) s'est élevée à 3,5 millions d'euros (2022 : 0,7 million d'euros).

Régimes de retraite à prestations définies et régimes postérieurs à l'emploi

Caractéristiques des régimes

La majorité des régimes de retraite à prestations définies ne sont pas financés. Les actifs de ces régimes sont détenus séparément de ceux du Groupe, dans des fonds administrés de manière indépendante, conformément aux exigences statutaires ou aux pratiques locales en vigueur dans la juridiction concernée. La responsabilité de la gouvernance des régimes de retraite par capitalisation, y compris les décisions d'investissement et de financement, incombe aux administrateurs de chaque régime.

Cotisations

Les cotisations patronales sont versées selon les modalités de chaque régime et peuvent varier d'une année à l'autre. Les cotisations patronales versées aux régimes de retraite par capitalisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 se sont élevées à 3,3 millions d'euros (2022 : 0,6 million d'euros). Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 2,4 millions d'euros à ses régimes de retraite en 2024.

Bilan

Les actifs nets des régimes de retraite et les engagements de retraite à prestations définies figurant au bilan consolidé se résument comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
A - Valeur actuelle des engagements à prestations définies	60,0	17,3
B - Juste valeur des actifs des régimes	(51,9)	(13,8)
C - Plafond d'actifs		
D = A - B + C = DÉFICIT DES RÉGIMES PAR CAPITALISATION INSCRITS AU BILAN	8,2	3,6
E - Valeur actuelle des engagements à prestations définies non financés	9,8	
D + E = DÉFICIT TOTAL ENREGISTRÉ AU BILAN	18,0	3,6

Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent le versement de rentes, les indemnités de départ à la retraite, ainsi que les régimes mixtes (à solde de caisse). Des rentes sont ajoutées aux pensions de retraite versées par le régime public de retraite et le régime obligatoire.

Les valeurs actuelles des engagements à prestations définies ont été évaluées chaque année par des actuaires indépendants qualifiés.

Analyse des mouvements

Variations de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Solde au 1^{er} janvier	17,3	21,0
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	2,1	0,6
Cotisations des salariés	0,4	-
Intérêts nets	1,8	0,2
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	1,0	-
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	(0,4)	-
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	0,7	(6,3)
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	3,2	1,9
Versement de prestations	(8,0)	(0,2)
Changements de périmètre	51,6	-
Transferts et autres		0,1
Solde au 31 décembre	69,8	17,3

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Solde au 1^{er} janvier	13,8	14,6
Rendement attendu des actifs des régimes	1,5	0,1
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	(0,4)	
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,2)	(1,6)
Ajustement de change	0,6	-
Cotisations des salariés	0,6	0,2
Cotisations patronales aux actifs des régimes	3,3	0,6
Versement de prestations	(7,3)	(0,1)
Changements de périmètre	40,0	-
Solde au 31 décembre	51,9	13,8

Actifs des régimes de retraite

Les fonds ne contiennent que des placements cotés, la répartition de la juste valeur des actifs du régime est la suivante :

	Au 31 décembre	
	2023	2022
Obligations	17,6 %	34,0 %
Actions	17,3 %	41,0 %
Instruments du marché monétaire	1,5 %	4,0 %
Immeubles	4,2 %	0,0 %
Autres	59,4 %	21,0 %

La juste valeur des actifs est utilisée pour déterminer le niveau de financement des régimes afin qu'ils soient suffisants pour couvrir les prestations acquises aux membres du Groupe après prise en compte des augmentations attendues des revenus et des pensions. Les rendements réels des actifs des régimes et des actifs séparés étaient les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Actifs des régimes	0,9	(1,5)
Actifs séparés		-

Les hypothèses relatives aux rendements des actifs sont présentées ci-après. Le rendement attendu des actifs du régime est déterminé en tenant compte du niveau actuel des rendements attendus des investissements sans risque (principalement des obligations d'État), du niveau historique de la prime sans risque associée aux catégories d'actifs respectives et des attentes de rendements futurs de chaque classe d'actif. Le rendement attendu pour chaque classe d'actifs a ensuite été pondéré en fonction de l'allocation d'actifs cible pour développer le taux de rendement à long terme attendu des actifs. Les rendements attendus des plans individuels ont été pondérés sur la base de la juste valeur des actifs des plans afin de déterminer le rendement moyen attendu des actifs du régime.

Hypothèses actuarielles par zone géographique

Les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur actuarielle des engagements à prestations définies et des charges et avoirs de retraite sont détaillées ci-dessous (sous forme de moyennes pondérées) :

	Au 31 décembre	
	2023	2022
Taux d'actualisation		
Europe	3,5 %	3,5 %
Inflation à long terme		
Europe	2,3 %	2,3 %
Augmentation des salaires		
Europe	0,4 %	1,5 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés (en années)		
Europe	9,4	12,3
Durée (en années)		
Europe	9,5	9,5

Les hypothèses précitées ont été appliquées aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.

Les hypothèses par zone géographique sont des moyennes pondérées en fonction de la valeur actuelle des passifs (DBO). Les courbes de rendement utilisées pour actualiser le passif sont les courbes de rendement des entreprises notées AA (source : Merrill

Lynch) observées fin octobre, pour la livre sterling et l'euro, et corrigées fin décembre dans les cas où la baisse des taux d'actualisation a eu un impact significatif. Les taux d'inflation utilisés sont les taux à long terme que les banques centrales des zones monétaires précitées ont fixés comme objectif.

Analyse de sensibilité

Les hypothèses actuarielles importantes pour la détermination des obligations des régimes de retraite sont le taux d'actualisation, le taux d'inflation et l'augmentation des salaires. L'analyse de sensibilité ci-dessous a été fournie par des actuaires locaux de

manière approximative sur la base des changements d'hypothèses intervenus à la fin de l'année, en supposant que toutes les autres hypothèses sont maintenues constantes, et que l'effet des interrelations est exclu. L'effet sur les obligations des régimes est le suivant :

<i>(en pourcentage de l'élément mesuré)</i>	Au 31 décembre	
	2023	2022
Variation de + 0,5 % du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	- 3,9 %	- 5,7 %
Variation de + 0,5 % du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	2,5 %	2,3 %
Variation de + 0,5 % du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	2,8 %	9,3 %

Les sensibilités présentées sont des moyennes pondérées des variations en fonction de la valeur actuelle des engagements de retraite à prestations définies.

Répartition par échéance des paiements futurs

L'analyse de l'échéance des avantages postérieurs à l'emploi non actualisés est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2023	2022
N+1	3,3	0,4
N+2	4,5	0,5
N+3	3,6	1,2
N+4	5,0	0,8
N+5	5,6	0,9
N+6 à N+10	29,0	8,3

Autres avantages à long terme

Certaines entités du Groupe peuvent octroyer à leurs salariés d'autres avantages à long terme, tels que des rémunérations variables différées à long terme, des comptes épargne temps ou des primes d'ancienneté. Ces avantages sont différents des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat de travail qui ne sont pas intégralement payables dans les 12 mois suivant l'exercice durant lequel les services sont rendus par les salariés.

Le solde net des autres avantages à long terme inscrits au bilan au 31 décembre 2023 est de 16,2 millions d'euros (2022 : 10,3 millions d'euros). Le montant total des charges au titre des autres avantages à long terme dans le compte de résultat pour la période close le 31 décembre 2023 est de 1,9 million d'euros (2022 : 1,1 million d'euros).

Note 32 Provisions

Les provisions Groupe sont ventilées comme suit pour les provisions pour risques généraux et sinistres comptabilisées selon la norme IAS 37 et les provisions pour assurance comptabilisées selon la norme IFRS 17.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2023	2022
Risque de sinistres et juridique et autres	302,4	136,9
Contrats d'assurance	607,1	164,4
TOTAL	909,5	301,3

<i>(en millions d'euros)</i>	Risque de sinistres	Juridique et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2023	80,5	56,4	136,9
Changements de périmètre	48,6	87,2	135,8
Charge au compte de résultat	15,8	26,3	42,1
Utilisées et libérées	(7,7)	(5,2)	(12,9)
Reclassement	0,2	(0,2)	–
Différences de conversion	0,0	0,5	0,5
Au 31 décembre 2023	137,5	165,0	302,4
Courant	68,4	83,3	151,7
Non courant	69,0	81,7	150,7
Au 31 décembre 2023	137,5	165,0	302,4

<i>(en millions d'euros)</i>	Risque de sinistres	Juridique et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2022	220,5	61,2	281,7
Charge au compte de résultat	62,1	3,4	65,5
Utilisées et libérées	(43,2)	(3,1)	(46,3)
Reclassement	11,1	(3,7)	7,4
Politique de change	(170,3)	–	(170,3)
Différences de conversion	0,2	(1,4)	(1,2)
Au 31 décembre 2022	80,5	56,4	299,8
Courant	32,1	13,4	45,5
Non courant	48,4	43,0	91,4
Au 31 décembre 2022	80,5	56,4	136,9

Risque de sinistres

La provision pour risque de sinistre correspond à la « meilleure estimation » des dépenses attendues pour régler les obligations actuelles de réparation des sinistres à la date de clôture sur la base des IBNR et IBNER (cf. note 3.5.17 relative à la politique). La majorité des provisions pour sinistres devraient être recouvrées ou réglées dans les 12 mois.

Juridique et autres

Des provisions pour litiges ont été constituées afin de couvrir les litiges judiciaires et administratifs survenant dans le cours normal des activités. Ces provisions ne sont pas liées au personnel. Les provisions juridiques dépendent des procédures judiciaires, de sorte qu'aucune hypothèse liée à des événements futurs n'a été divulguée.

Les autres provisions comprennent principalement les provisions pour les accords de participation aux bénéfices que le Groupe a conclu avec les constructeurs, les concessionnaires et les clients ; les indemnités à verser à la fin des contrats établies avec les agents/courtiers ; et divers litiges en matière de TVA avec diverses administrations fiscales.

Provisions pour assurance

La provision pour assurance se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022		
	Brut	Réassurance	Net	Brut	Réassurance	Net
Passifs d'assurance	(606,6)	52,3	(554,3)	(164,0)	10,3	(153,7)
Actif d'assurance	0,8	(0,5)	0,3	0,7	(0,5)	0,2
Provisions nettes pour assurance	(605,9)	51,9	(554,0)	(163,2)	9,8	(153,4)

Rapprochement des composantes de couverture restante et de sinistres survenus

Le tableau suivant présente un rapprochement du passif d'assurance net pour tous les produits d'assurance émis par le Groupe :

(en millions d'euros)	Passifs pour couverture restante		Passifs pour sinistres survenus		Total
	Hors composante de perte	Composante de perte	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	
Passifs des contrats d'assurance au 1 ^{er} janvier 2023	21,2	(0,2)	(181,0)	(4,0)	(164,0)
Actifs des contrats d'assurance au 1 ^{er} janvier 2023	2,3	-	(1,6)	(0,0)	0,7
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 1^{er} janvier 2023	23,6	(0,2)	(182,6)	(4,0)	(163,2)
Passifs des contrats d'assurance	(1,7)	(3,2)	(385,9)	(13,0)	(403,7)
Actifs des contrats d'assurance	-	-	-	-	-
Passifs d'assurance nets à l'acquisition	(1,7)	(3,2)	(385,9)	(13,0)	(403,7)
Chiffre d'affaires assurance	433,4	-	-	-	433,4
Charges d'assurance	(15,9)	(5,5)	(307,2)	(7,1)	(335,6)
<i>Sinistres survenus et autres dépenses</i>	-	-	(425,1)	(8,4)	(433,5)
<i>Pertes sur contrats déficitaires et reprises de ces pertes</i>	-	(5,5)	-	-	(5,5)
<i>Amortissement des flux de trésorerie d'acquisition d'assurance</i>	(15,9)	-	-	-	(15,9)
<i>Variations des passifs liés aux sinistres survenus</i>	-	-	118,0	1,2	119,2
Résultat d'assurance	417,5	(5,5)	(307,2)	(7,1)	97,8
Charges financières d'assurance	-	(0,0)	(8,0)	-	(8,0)
Effet des variations de taux de change	12,0	(0,1)	4,1	(0,0)	16,0
TOTAL DES VARIATIONS DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	429,5	(5,6)	(311,1)	(7,1)	105,8
Primes reçues/versées	(408,4)	-	-	-	(408,4)
Sinistres et autres dépenses payées	-	-	261,4	-	261,4
Frais d'acquisition d'assurance	2,1	-	-	-	2,1
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(406,3)	-	261,4	-	(144,9)
Autres mouvements	-	-	0,2	-	0,2
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 31 décembre 2023	45,1	(9,0)	(617,9)	(24,1)	(605,9)
Passifs des contrats d'assurance au 31 décembre 2023	42,3	(9,0)	(615,9)	(24,0)	(606,6)
Actifs des contrats d'assurance au 31 décembre 2023	2,8	-	(2,0)	(0,0)	0,8
CONTRAT D'ASSURANCE NET (ACTIF/(PASSIF) NET AU 31 DÉCEMBRE 2023)	45,1	(9,0)	(617,9)	(24,1)	(605,9)

Rapprochement de la couverture restante et des sinistres encourus au titre de la réassurance

Le tableau suivant présente un rapprochement des passifs de réassurance pour les contrats de réassurance émis par le Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	Passifs pour couverture restante	Passifs pour sinistres survenus		Total
	Couverture restante	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	
Passifs des contrats de réassurance au 1 ^{er} janvier 2023	(0,5)	–	–	(0,5)
Actifs des contrats de réassurance au 1 ^{er} janvier 2023	0,4	9,7	0,2	10,3
Contrat de réassurance net (actif/(passif) net) au 1^{er} janvier 2023	(0,1)	9,7	0,2	9,8
Passifs des contrats de réassurance	–	–	–	–
Actifs des contrats de réassurance	1,4	32,2	1,2	34,8
Actifs nets des contrats de réassurance à l'acquisition	1,4	32,2	1,2	34,8
Charges de réassurance	(2,6)	–	–	(2,6)
Créances recouvrées	14,9	1,4	1,2	17,6
Effet de l'évolution du risque de non-exécution des réassureurs	–	0,0	–	0,0
Variations relatives aux services passés - ajustements des sinistres assurés	–	(9,0)	0,0	(9,0)
Produits/(charges) nets des contrats de réassurance détenus	12,4	(7,6)	1,2	5,9
Produits financiers de contrats de réassurance détenus	–	0,4	–	0,4
TOTAL DES VARIATIONS DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	12,4	(7,2)	1,2	6,3
Primes versées	1,0	–	–	1,0
Recouvrements auprès de la réassurance	–	(1,4)	–	(1,4)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	1,0	(1,4)	–	(0,5)
Autres mouvements	1,4	(0,0)	0,0	1,4
Contrat de réassurance net (actif/(passif) net) au 31 décembre 2023	16,1	33,2	2,6	51,9
Passifs des contrats de réassurance au 31 décembre 2023	(0,5)	–	–	(0,5)
Actifs des contrats de réassurance au 31 décembre 2023	16,5	33,2	2,6	52,3
CONTRAT DE RÉASSURANCE NET (ACTIF/(PASSIF) NET AU 31 DÉCEMBRE 2023)	16,1	33,2	2,6	51,9

Note 33 Fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Dettes fournisseurs	2 560,4	1 045,8
Produits différés liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	732,1	363,7
Autres provisions et autres produits différés ⁽²⁾	1 060,2	611,5
Versements échelonnés reçus à l'avance	808,6	448,3
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats	472,8	214,9
TVA et autres taxes	332,1	243,6
Autres	68,4	0,7
FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS	6 034,7	2 928,6

(1) Les produits différés liés aux contrats de location-financement concernent les produits liés à l'entretien et aux pneumatiques, qui sont ajustés afin de les aligner avec les produits et les coûts d'entretien historiques

(2) Incluant 30,9 millions d'euros au titre d'un complément de prix éventuel relatif à l'acquisition de LeasePlan

La majorité des dettes fournisseurs et autres créanciers et des produits différés, à l'exception des produits de location différés, ont une échéance résiduelle inférieure à un an. L'augmentation du poste « Autres » est principalement attribuable aux garanties en espèces déposées pour les instruments financiers dérivés provenant des annexes de soutien au crédit (*Credit Support Annexes* ou CSA) aux accords-cadres de l'*International Swaps and Derivatives Association* (ISDA).

Les autres comptes de régularisation et les autres montants différés dus comprennent des comptes de régularisation relatifs à différentes charges de personnel, y compris la rémunération variable. La provision pour rémunération variable comprend également le passif au titre des unités d'actions fictives (UAF) de LeasePlan. La rémunération variable attribuée au personnel identifié consiste en un paiement direct en numéraire, en un

paiement différé en numéraire et en unités d'actions fictives (UAF). Les UAF représentent la valeur sous-jacente des actions de l'entreprise qui donnent droit au participant à un paiement en trésorerie après une période spécifiée et sont comptabilisées comme des accords de paiement fondés sur des actions réglés en trésorerie. La partie UAF des attributions différées est réévaluée annuellement en estimant la valeur des capitaux propres de la Société aux fins de déterminer la juste valeur des attributions UAF en cours. Les passifs comptabilisés au titre des UAF sont évalués à la juste valeur estimée. La provision pour rémunération variable comprend également le passif au titre des unités d'actions fictives (UAF). La juste valeur de la provision au 31 décembre 2023 est de 23,9 millions d'euros. Comme cette obligation a été achetée dans le cadre de l'opération de rachat de LeasePlan au cours de l'exercice, il n'y a pas eu d'impact pour le Groupe en 2022.

Note 34 Dividendes

Un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2022 d'un montant de 598,9 millions d'euros (1,06 euro par action) a été versé aux actionnaires d'ALD le 2 juin 2023, dont un dividende de 456,9 millions d'euros au profit de Société Générale (2022 : un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2021 de 435,2 millions d'euros (1,08 euro par action) a été versé aux

actionnaires d'ALD le 1^{er} juin 2022, dont un dividende de 348,3 millions d'euros au profit de Société Générale). Un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2023 d'un montant de 7,8 millions d'euros a été versé aux détenteurs de fonds propres AT1 (voir la note 27 pour plus de détails).

Note 35 Résultat par action

Le nombre moyen pondéré d'actions pour l'exercice 2022 a été retraité afin d'inclure l'effet de l'élément bonus qui représente le nombre d'actions de l'augmentation de capital réputée avoir été émise à titre gratuit.

En 2023, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation dans le calcul du résultat dilué par action inclut le nombre d'actions à émettre pour les bons de souscription sans contrepartie ajusté pour tenir compte de la déduction des actions ordinaires qui seraient achetées sur le marché en utilisant le produit attendu.

Le Groupe est autorisé à acheter ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tout plan d'attribution d'actions gratuites, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des dispositions législatives et réglementaires applicables. Les droits à des actions ordinaires gratuites conférés aux salariés seront honorés avec des actions propres conformément aux plans d'intéressement à long terme. Les actions propres sont incluses dans le calcul du résultat par action dilué si tous les droits en cours sont acquis.

Résultat par action non dilué

	Au 31 décembre	
	2023	2022 retraité
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	816,2	1 215,5
Résultat après impôts provenant des activités abandonnées (en millions d'euros)	77,6	–
Rémunération attribuable aux détenteurs de fonds propres AT1 (en millions d'euros)	(45,0)	–
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	848,8	1 215,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	711 058	451 995
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION NON DILUÉ DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en cents)	1,19	2,69
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	816,2	1 215,5
Rémunération attribuable aux détenteurs de fonds propres AT1 (en millions d'euros)	(45,0)	–
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	771,2	1 215,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	711 058	451 995
Résultat par action non dilué (en cents)	1,08	2,69

Résultat par action dilué

	Au 31 décembre	
	2023	2022 retraité
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	848,8	1 215,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	722 914	453 169
Résultat par action dilué des activités poursuivies (en euros)	1,17	2,68
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	771,2	1 215,5
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	722 914	453 169
Résultat par action dilué (en cents)	1,07	2,68

Note 36 Parties liées

Identité des parties liées

Les transactions avec les parties liées concernent principalement les transactions avec les sociétés de Société Générale, l'actionnaire majoritaire du Groupe, et les transactions avec les sociétés de TDR Capital suite à l'acquisition de LeasePlan (cf. note 2 pour plus de détails). Il n'y a pas eu de changement significatif dans la nature des transactions réalisées par le Groupe avec les parties liées par rapport à l'exercice précédent. Toutes les relations commerciales avec Société Générale sont traitées aux conditions normales du marché.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2023	2022
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,3	2,8
Avantages postérieurs à l'emploi	-	0,4
Jetons de présence pour les membres du Conseil d'administration	0,4	0,3
Autres avantages à long terme	0,8	1,1
TOTAL	3,4	4,6

Vente de biens et de services

Société Générale et ses filiales sont des clients du Groupe. Le Groupe loue à Société Générale et ses filiales une flotte de 7 683 véhicules dans 20 pays. Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 65 % de la flotte totale louée à Société Générale est louée par ALD France. Les loyers payés par Société Générale pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 s'élèvent à 19,5 millions d'euros (2022 : 19,8 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2023 s'élèvent à 1,4 million d'euros (2022 : 0,5 million).

TDR Capital détient une participation majoritaire dans Constellation Automotive Group, qui détenait une participation majoritaire dans British Car Auction (BCA) et CN Group B.V. Le Groupe vend les anciens véhicules de location à des conditions de concurrence normales dans le cadre d'un contrat de service à long terme. Le résultat des transactions avec Constellation Automotive Holdings pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 n'est pas significatif au niveau du Groupe. Au 31 décembre 2023, un solde de 0,7 million d'euros est dû par Constellation Automotive Holdings.

Catégorie 1 – Achat de biens et de services

Services informatiques

Le Groupe a conclu un contrat avec le centre SG Global Services (Inde), en vertu duquel le Groupe sous-traite des services informatiques, dont le développement, la maintenance et l'assistance pour des logiciels utilisés au plan international. Le Groupe a également sous-traité certains services techniques d'infrastructure à Société Générale, principalement en France. Le montant total des services informatiques sous-traités à Société Générale et ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 s'est élevé à 29,8 millions d'euros (2022 : 23,01 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2023 s'élèvent à 0,5 million d'euros (2022 : 0,3 million).

Locaux

Certaines entités du Groupe partagent des locaux avec Société Générale ou des divisions de Société Générale dans certains pays (principalement en France et au Danemark, qui représentent environ 96 % des loyers versés à Société Générale). Les loyers ont été fixés à des prix de pleine concurrence et se sont élevés à 0,8 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (2022 : 0,6 million d'euros).

Rémunération des principaux dirigeants

Parmi les principaux dirigeants figurent les membres suivants du Comité exécutif : le Directeur général, trois Directeurs généraux adjoints, le Président du Conseil d'administration et les administrateurs.

La rémunération versée ou à verser aux principaux dirigeants en contrepartie de leurs services est présentée ci-après :

	Au 31 décembre	
	2023	2022
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,3	2,8
Avantages postérieurs à l'emploi	-	0,4
Jetons de présence pour les membres du Conseil d'administration	0,4	0,3
Autres avantages à long terme	0,8	1,1
TOTAL	3,4	4,6

Courtage

Le réseau de banques de détail et d'entreprise de Société Générale vend des contrats de location à long terme à ses clients pour le compte du Groupe en contrepartie d'une commission pour chaque contrat vendu. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, environ 20 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans trois pays différents. Les commissions des contrats de location versées par ALD France à Société Générale se sont élevées à 3,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (2022 : 3,3 millions d'euros).

Police d'assurance Responsabilité civile (RC)

ALD Italie a souscrit une assurance responsabilité civile pour une partie de sa flotte par le biais de Sogessur, la société d'assurance automobile de Société Générale. Sogessur offre une protection et se réassure auprès d'ALD Re, la société de réassurance du Groupe. Les primes d'assurance ont été fixées dans des conditions de concurrence normales. Le montant global des primes versées par la filiale en Italie à Sogessur pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 s'est élevé à 47,0 millions d'euros (2022 : 54,4 millions d'euros). Il n'y a aucun solde impayé à la clôture de l'exercice.

Services d'entreprise

En tant qu'actionnaire, Société Générale fournit au groupe ALD les services d'entreprise intragroupe suivants :

- assistance et conseils sur le secrétariat général, les services fiscaux ou la conformité au niveau des *holdings* ;
- audits périodiques afin de vérifier l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle continu ;
- supervision des Départements ressources humaines des filiales.

Ces services d'entreprise fournis par Société Générale ont fait l'objet d'une rémunération de 8,2 millions d'euros (estimation) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (2022 : 8,5 millions d'euros).

Par ailleurs, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, 78 salariés ont été détachés auprès du Groupe par Société Générale (2022 : 57). Certains salariés sont restés salariés de Société Générale et ont été refacturés au Groupe, ce qui a représenté une refacturation de personnel détaché de 17,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (2022 : 14,9 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2023 s'élèvent à 1,0 million d'euros (2022 : 1,0 million).

Prêts consentis à des parties liées

Société Générale et ses filiales octroient des prêts au Groupe, soit à travers le Département trésorerie du Groupe, soit directement aux filiales du Groupe au taux du marché (voir note 30). 32,9 % des financements du Groupe ont été fournis par Société Générale, ce qui représente 16 236,4 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : 69 % soit 13 710,8 millions d'euros).

Société Générale fournit également des garanties bancaires pour le compte du Groupe et de ses filiales en cas de financement externe. Le montant total des garanties accordées par Société Générale s'est élevé à 1 702,8 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : 1 569,5 millions d'euros).

Société Générale fournit également au Groupe des instruments dérivés, pour un montant nominal de 5 259,28 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 65,8 millions d'euros et au passif à hauteur de 92,0 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : montant nominal de 1 336,3 millions d'euros, avec 45,0 millions à l'actif et 1,5 million d'euros au passif).

Le Groupe dispose de dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant total de 180,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : 269,6 millions d'euros). Ces dépôts ont une échéance d'environ 3 ans et ils ne seront pas reconduits.

Le Groupe a des dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant total de 2 512,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 (2022 : 1 253,9 millions d'euros).

L'ensemble des relations commerciales impliquant des investissements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence s'inscrivent dans le cours normal des affaires et sont traitées aux conditions normales du marché. Au 31 décembre 2023, un montant de 41,5 millions d'euros est fourni sous forme de prêts à des fins d'investissement comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence (cf. note 18).

Convention d'intégration fiscale

ALD Automotive Italia SRL a rejoint le groupe de consolidation fiscale Société Générale en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes.

Note 37 Honoraires des auditeurs

(en millions d'euros)	2023					2022				
	Ernst & Young	Deloitte	KPMG	Autres	Total	Ernst & Young	Deloitte	Autres	Total	
Prestations d'audit	4,0	3,7	6,9	0,1	14,7	2,2	1,9	0,3	4,4	
Services liés à l'audit	0,1	0,0	0,3		0,5	0,1	0,1	–	0,2	
Autres services (hors audit)	0,1	0,0		0,3	0,4	–	–	–	–	
TOTAL DES HONORAIRES D'AUDIT	4,2	3,8	7,2	0,4	15,6	2,3	2,0	0,3	4,6	

Note 38 Engagements

Le Groupe a contracté des engagements relatifs à l'achat à terme de biens et d'équipements en location simple et de flotte de location pour un montant de 9,5 milliards d'euros (2022 : 6,3 milliards d'euros) à la date de clôture. Ces engagements sont conclus dans le cadre de l'activité courante et sont majoritairement adossés à des contrats de location conclus avec des clients.

Note 39 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe a conclu la cession de sa filiale LeasePlan Russia à Expo Capital Liz, une société locale du secteur de l'automobile et du leasing, le 26 février 2024. La cession de LeasePlan Russia, qui représente une flotte financée de 3 500 véhicules, a reçu le feu vert des autorités réglementaires russes compétentes. À la date d'acquisition de LeasePlan (22 mai 2023), dans le cadre de l'exercice d'Allocation du Prix d'Achat de LeasePlan, le Groupe a enregistré une dépréciation de -28,5 millions d'euros sur les capitaux propres de LeasePlan Russie, compte tenu de l'estimation du produit de cession futur dans le contexte des contraintes réglementaires russes. Cette opération s'est traduite par un gain de cession de 4,8 millions d'euros dans le compte de résultats d'Ayvens en 2024, contribuant à la perte totale de -23,7 millions d'euros en capitaux propres. Suite à cette cession, le Groupe n'est plus présent en Russie.

En mars 2024, Ayvens a obtenu la déclaration de non-objection (DNO) de la Banque Centrale Européenne et de la Banque Nationale Néerlandaise. La DNO permet au Groupe de fusionner les activités d'ALD et de LeasePlan et constitue une étape importante de l'intégration. Par conséquent, les actions de presque toutes les entités de LeasePlan seront transférées progressivement de LeasePlan Corporation N.V. à ALD SA. Une fois cette opération achevée, ALD SA détiendra, directement ou indirectement, toutes les entités opérationnelles, ce qui lui permettra de simplifier et de rationaliser la gouvernance d'entreprise, les processus et les activités commerciales, en particulier dans les 20 pays où les deux entités sont présentes toutes les deux.

Note 40 Périmètre de consolidation

(en %)	Au 31 décembre	
	2023	2022
ALD International SA	Société mère	Société mère
Sociétés consolidées par intégration globale	% d'intérêt	% d'intérêt
ALD Autoleasing D GmbH – Allemagne ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive A/S – DANEMARK	100,00	100,00
ALD Automotive AB – SUÈDE	100,00	100,00
ALD Automotive AG – SUISSE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. BEOGRAD – SERBIE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. ZA. Operativni i Financijski Leasing – CROATIE ⁽¹⁾	100,00	–
ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management S.A.E. – ÉGYPTE	100,00	100,00
ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH – AUTRICHE	100,00	100,00
ALD Automotive Group Limited – ROYAUME-UNI ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive SA – BRÉSIL	100,00	100,00
ALD Automotive Magyarország Autopark – kezele es Finanszirozo KFT – HONGRIE ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVÉNIE	100,00	100,00
ALD Automotive Polska Sp z o.o. - POLOGNE	100,00	100,00
ALD Automotive Private Limited – INDE	100,00	100,00
ALD Automotive SA de CV - MEXIQUE	100,00	100,00
ALD Automotive SA Contrats de location de voitures - GRÈCE	100,00	100,00
ALD Automotive SAU - ESPAGNE ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive SRO – RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00
ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURQUIE	100,00	100,00
ALD Fleet SA de CV SOFOM ENR	100,00	100,00
ALD International SAS & CO KG ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Re Designated Activity Company – IRLANDE	100,00	100,00
Axus Finlande OY	100,00	100,00
ALD Automotive Italia SRL	100,00	100,00
Axus Luxembourg SA	100,00	100,00
Axus Nederland BV ⁽¹⁾	100,00	100,00
Axus SA NV – BELGIQUE ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive Ukraine Limited Liability Company	100,00	100,00
Temsys – France ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive Algérie SPA	99,99	99,99
ALD Automotive SRL – ROUMANIE	80,00	80,00
NF Fleet A/S – DANEMARK	80,00	80,00
NF Fleet OY – FINLANDE	80,00	80,00
NF Fleet AB – SUÈDE	80,00	80,00
NF Fleet AS – NORVÈGE	80,00	80,00
ALD Automotive Eesti AS – ESTONIE	75,01	75,01
ALD Automotive SIA – LETTONIE	75,00	75,00
UAB ALD Automotive – LITUANIE	75,00	75,00
ALD Automotive EOOD – BULGARIE	100,00	100,00
ALD Automotive Limitada – CHILI	100,00	100,00
ALD Automotive Peru S.A.C.	100,00	100,00
ALD Mul Mobility Services Malaysia SND. BHD. – MALAISIE	60,00	60,00
UK FFM	50,10	50,10



(en %)	Au 31 décembre	
	2023	2022
ALD International SA	Société mère	Société mère
ALD Automotive LLC (Bélarus)	100,00	100,00
ALD Automotive Euro Leasing B.V.	50,10	50,10
Soluciones De Renting Movilidad S.L.	100,00	100,00
Fleetpool Holding GmbH	100,00	100,00
ALD Automotive SAS – COLOMBIE	100,00	100,00
ALD Automotive Slovakia S.R.O	100,00	100,00
ALD Automotive OOO – RUSSIE ⁽²⁾	–	100,00
ALD Automotive AS – NORVÈGE ⁽²⁾	–	100,00
SG ALD Automotive Sociedade Geral de Comercio e Aluguer de Benz sa – PORTUGAL ⁽²⁾	–	100,00
Merrion Fleet Management Limited ⁽²⁾	–	100,00

(en %)	Au 31 décembre	
	2023	2022
ALD International SA	Société mère	Société mère
Sociétés consolidées par intégration globale	% d'intérêt	% d'intérêt
LeasePlan Brasil Ltda.	100,00	–
LeasePlan Danmark A/S, Danemark	100,00	–
LeasePlan Deutschland GmbH	100,00	–
LeasePlan Digital B.V.	100,00	–
LeasePlan Fleet Management NV	100,00	–
LeasePlan Fleet Management (Polská) Sp. z.o.o.	100,00	–
LeasePlan Fleet Management Services Ireland Limited	100,00	–
LeasePlan France S.A.S.	100,00	–
LeasePlan Hellas S.A.	100,00	–
LeasePlan Hungária Gépjárműpark Kezelő és Finanszírozó Zártkörű Részvénytársaság	100,00	–
LeasePlan India Private Limited	100,00	–
LeasePlan Italia S.p.A.	100,00	–
LeasePlan México S.A. de C.V.	100,00	–
LeasePlan Nederland NV	100,00	–
LeasePlan Norge A/S	100,00	–
LeasePlan Österreich Fuhrparkmanagement GmbH	100,00	–
LeasePlan Portugal Comércio e Aluguer de Automóveis e Equipamentos Unipessoal Lda.	100,00	–
LeasePlan Romania S.R.L.	100,00	–
LeasePlan Rus LLC	100,00	–
LeasePlan (Schweiz) AG, Suisse	100,00	–
LeasePlan Service Center	100,00	–
LeasePlan Servicios S.A.	100,00	–
LeasePlan Slovakia s.r.o.	100,00	–
LeasePlan Sverige AB	100,00	–
LeasePlan Otomotive Servis ve Ticaret A.Ş.	100,00	–
LeasePlan UK Limited	100,00	–
Euro Insurances Designated Activity Company	100,00	–
LeasePlan Finance B.V.	100,00	–
LeasePlan Global B.V.	100,00	–
LeasePlan Česká republika s.r.o. ⁽²⁾	–	–
LeasePlan Finland Oy ⁽²⁾	–	–
LeasePlan Luxembourg S.A. ⁽²⁾	–	–
LeasePlan USA, Inc. ⁽²⁾	–	–

Sociétés consolidées par mise en équivalence

(en %)	Au 31 décembre	
	2023	2022
ALD Automotive SA Maroc	35,00	35,00
PLease S.C.S Flottenmanagement GmbH ⁽³⁾	99,30	–
LeasePlan Emirates Fleet Management – LeasePlan Emirates LLC1	49,00	–
Flottenmanagement GmbH	49,00	–

(1) Y compris les filiales

(2) Les filiales d'ALD en Russie, Biélorussie, Portugal, Irlande, Norvège (à l'exception de NF Fleet) et les filiales de LeasePlan aux États-Unis, en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg (voir note 7)

(3) PLease est une Société en Commandite Simple (SCS) de droit français ; le Groupe en est l'un des partenaires. PLease est gouverné par un Comité de pilotage et un Comité stratégique au sein desquels le Groupe peut nommer deux des quatre membres de chaque comité. Dans le Comité de pilotage, les décisions sont prises à la majorité des voix de ses membres et dans le Comité stratégique, les décisions ne peuvent être prises qu'à l'unanimité

6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

A l'Assemblée Générale de la société ALD,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 cidessus 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 2023 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 ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Réévaluation des valeurs résiduelles des véhicules

Risque identifié	Notre réponse
<p>La flotte de location de véhicules représente près de 71 % du total bilan du groupe au 31 décembre 2023 avec une valeur nette de € 49,8 milliards, compte tenu d'un montant d'amortissements cumulés de € 16,7 milliards, comme indiqué dans la note 13 « Flotte de location » de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Les véhicules de la flotte de location longue durée sont amortis linéairement selon les modalités indiquées dans la note 5.1 « Réévaluation de la flotte » de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>La durée d'amortissement retenue est la durée estimée des contrats ; la valeur résiduelle correspond à l'estimation de la valeur de revente des véhicules en fin de contrat. Ces valeurs résiduelles sont déterminées pour chaque véhicule en début de contrat et sont revues a minima annuellement pour tenir compte de l'évolution des prix sur le marché des véhicules d'occasion.</p> <p>Les calculs sont fondés sur une approche statistique.</p> <p>L'écart entre la valeur résiduelle réestimée et la valeur résiduelle initiale constitue un changement d'estimation et est amorti linéairement sur la durée restant à courir du contrat.</p> <p>Nous avons considéré que la réévaluation des valeurs résiduelles des véhicules est un point clé de l'audit car :</p> <ul style="list-style-type: none"> • elle résulte d'une approche statistique ; • elle intègre des hypothèses et fait appel au jugement de la direction, notamment dans le contexte actuel du marché des véhicules d'occasion et des incertitudes liées au prix de l'occasion des véhicules électriques dont la part dans la flotte est croissante. 	<p>Nous avons pris connaissance du processus de réévaluation des valeurs résiduelles mis en œuvre par le groupe. Nous avons examiné l'efficacité des contrôles clés mis en place par les directions locales et centrales, notamment ceux portant sur la détermination des hypothèses et des paramètres ayant servi de base à cette réévaluation.</p> <p>En intégrant dans l'équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information, nous avons testé les contrôles généraux informatiques des applications utilisées dans le processus de réévaluation de la flotte.</p> <p>Nos travaux ont également consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprécier la pertinence du modèle statistique utilisé ainsi que des principaux paramètres et hypothèses retenus au 31 décembre 2023 ; • conduire des tests sur la reprise des données issues du système de gestion de la flotte, dans l'outil de calcul des valeurs résiduelles et tester les contrôles clés relatifs à la sécurité des données ; • comparer les données issues des calculs avec les montants repris en comptabilité ; • tester, par sondages, le traitement comptable des changements d'estimation des valeurs résiduelles ; • contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits en annexe.

Evaluation des revenus différés relatifs à l'entretien de la flotte de véhicules

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le groupe facture ses prestations d'entretien de façon linéaire, sur la durée du contrat. Comme indiqué dans la note 3.5.20 « Comptabilisation du chiffre d'affaires » de l'annexe aux comptes consolidés, afin de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont différés pour être comptabilisés au même rythme que les dépenses prévues conformément à la courbe normale de comptabilisation des coûts d'entretien. Les entités du groupe évaluent les revenus d'entretien à différer en utilisant une séquence arithmétique modélisant la courbe de coûts normative d'un contrat.</p> <p>Comme indiqué dans la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés, les revenus différés représentent près de M€ 732,1 dans les comptes du groupe au 31 décembre 2023.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des revenus différés d'entretien est un point clé de l'audit car :</p> <ul style="list-style-type: none"> • celle-ci est estimative et repose sur la modélisation d'une séquence arithmétique ; • elle représente un montant global significatif dans le bilan du groupe. 	<p>Notre réponse d'audit a consisté à évaluer le dispositif mis en place pour déterminer les revenus d'entretien différés et à réaliser des tests de détails.</p> <p>Pour cela, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mener des procédures analytiques pour comprendre la variation du compte de revenus différés entre l'exercice 2023 et le précédent ; • examiner la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés au regard des données comptables historiques ; • comparer, par sondages, les données utilisées pour le calcul avec celles issues du système de gestion de la flotte des entités ; • recalculer sur un échantillon de contrats le montant des revenus d'entretien différés ; • analyser, au niveau des entités du groupe les plus significatives, les données statistiques relatives au rythme de comptabilisation des dépenses des contrats échus ; • contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans l'annexe aux comptes consolidés.

Tests de dépréciation des écarts d'acquisition

Risque identifié	Notre réponse
<p>La comptabilisation des opérations de croissance externe amène le groupe à constater des écarts d'acquisition à l'actif de son bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 5.2 « Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuels ou plus fréquents qui visent à comparer leur valeur comptable à une valeur d'utilité généralement calculée sur la base d'une actualisation des flux futurs de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT. Les flux de trésorerie sont fondés sur les plans d'activité à cinq ans de chaque UGT ou groupe d'UGT. Au sein du groupe, chacun des pays les plus significatifs et gérés de façon indépendante constitue une UGT (France, Espagne, Italie par exemple), les autres pays étant regroupés par pôles couvrant des zones géographiques homogènes.</p> <p>Au 31 décembre 2023, les écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élèvent à M€ 1 990,8 en valeur nette, comme indiqué à la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que les tests de dépréciation des écarts d'acquisition sont un point clé de l'audit du fait du jugement qui est appliqué sur les modèles utilisés, des projections financières, des paramètres retenus dans les calculs, et de l'importance du montant global des écarts d'acquisition accumulés du fait des opérations de croissance externe successives.</p>	<p>Notre réponse d'audit a notamment consisté à examiner les processus mis en place par le groupe pour identifier les éventuelles baisses de valeurs et le besoin de déprécier les écarts d'acquisition. Ces travaux ont également consisté en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse des méthodes de valorisation utilisées pour calculer les valeurs d'utilité ; • l'implication dans nos équipes de spécialistes en évaluation afin notamment d'étudier les principales hypothèses retenues dans les modèles de calcul, et leur sensibilité ; • l'appréciation de la cohérence entre les flux futurs actualisés utilisés pour les tests de dépréciation avec les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et les communications faites au marché ; • l'examen de la correcte retranscription en annexes du résultat de ces tests et de leur sensibilité à certains paramètres.

Evaluation à la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris identifiables acquis du groupe LeasePlan

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le 22 mai 2023, la société a acquis le groupe LeasePlan pour un montant initial évalué à M€ 4 896,7.</p> <p>Comme décrit dans la note 2.1 « Acquisition de LeasePlan » de l'annexe aux comptes consolidés, et conformément à la norme IFRS3 « Regroupements d'entreprises », la société a procédé à l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et a reconnu un écart d'acquisition d'un montant de M€ 1 396.</p> <p>Dans le cadre de la comptabilité d'acquisition, il a notamment été réévalué à la juste valeur, selon les méthodes d'évaluation décrites dans la note 2.1 de l'annexe des comptes consolidés, les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une flotte de véhicules évaluée à 22 806 M€ • des actifs incorporels évalués à 486 M€ dont 279 M€ de relations clients. <p>Nous avons considéré l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris – et l'écart d'acquisition qui en résulte – comme un point clé de l'audit eu égard au caractère significatif de la transaction et aux estimations que la direction a été amenée à exercer pour réaliser le traitement comptable de l'acquisition.</p>	<p>Dans le cadre de cette acquisition et avec l'implication de nos spécialistes en évaluation, nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • examiner la documentation juridique relative au périmètre et aux conditions financières de cette acquisition ; • prendre connaissance de l'organisation mise en place par le groupe à l'occasion de cette acquisition, notamment sur le plan du contrôle interne ; • apprécier la compétence et l'objectivité des experts indépendants qui ont participé aux travaux d'évaluation dans le cadre de la comptabilité d'acquisition ; • analyser les règles et méthodes comptables de LeasePlan, notamment en nous basant sur les procédures d'audit spécifiques menées par les auditeurs locaux sur les données utilisées pour l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris ; • apprécier le caractère raisonnable des méthodes utilisées et les hypothèses clés retenues pour l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris, et en particulier : <ul style="list-style-type: none"> • analyser les modalités d'évaluation de la flotte de véhicules, des logiciels et la relation clients ; • réconcilier les flux de trésorerie futurs avec le plan d'affaires global du groupe ; • analyser l'allocation de ces flux de trésorerie futurs actualisés aux bornes des actifs identifiables acquis et passifs repris ; • analyser la cohérence d'ensemble de l'allocation du prix d'acquisition et de l'écart d'acquisition net qui en résulte. • vérifier l'exactitude arithmétique des calculs ; • enfin, apprécier le caractère approprié des informations fournies dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 2251021 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 82310 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation de la traduction en anglais, examinée par le conseil d'administration, des comptes consolidés destinée à être incluse dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établi sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de la traduction en anglais des comptes consolidés au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes consolidés destinée à être incluse dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que la traduction en anglais des comptes consolidés qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à celle sur laquelle nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par votre assemblée générale du 3 juin 2013 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 7 novembre 2001 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-troisième année (dont onze années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumul, 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 nondétection 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. 82127 à L. 82134 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-La Défense, le 12 avril 2024

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent Roty

6.4 Information sur les comptes individuels d'ALD SA

6.4.1 Évolution de l'activité 2023 d'ALD SA

Le 22 mai 2023, ALD a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de LeasePlan, payé en numéraire et en actions ALD.

Cette acquisition majeure représente un changement d'étape qui positionne le groupe combiné comme le principal acteur mondial de la mobilité durable.

En 2023, 6 entités ont été vendues dans le cadre des mesures correctives convenues avec les autorités antitrust (filiales d'ALD au Portugal, en Norvège, en Irlande et filiales de LeasePlan au Luxembourg, en Finlande et en République tchèque) ainsi que les filiales d'AL en Russie et en Biélorussie, compte tenu du contexte géopolitique.

Dans le cadre de l'intégration de LeasePlan et de la rationalisation de la structure du Groupe, ALD SA a acquis directement des filiales d'ALD, qui étaient auparavant détenues via une sous-holding. Cette rationalisation de l'organigramme se poursuivra en 2024 avec l'acquisition directe des filiales de LeasePlan.

Suite à la clôture de l'acquisition de LeasePlan, ALD SA est devenue une Compagnie financière Holding, une institution régulée supervisée par la Banque centrale européenne et soumise à de nouvelles exigences, notamment en matière de capital.

À la date de clôture de l'acquisition de LeasePlan, ALD SA a émis des instruments Additional Tier 1 ("AT1") pour 750 millions d'euros et de la dette subordonnée "Tier 2" pour 1 500 millions d'euros, qui ont été entièrement souscrits par la Société Générale.

Dans le cadre de son programme d'émission obligataire de 15 milliards d'euros, ALD SA a procédé en 2023 à l'émission d'un montant total de 4 350 millions d'euros sur l'exercice 2023 et à un remboursement total de 1 100 millions d'euros sur cette même période, portant ainsi le stock d'obligations à 6 800 millions d'euros à fin 2023 contre 3 550 millions d'euros à fin 2022, soit une augmentation de 92%.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Aucun changement notable de méthode d'évaluation et de méthode de présentation n'est intervenu au cours de l'exercice.

6.4.3 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

6.4.3.1 Compte de résultat

Le chiffre d'affaires a connu une augmentation significative de 19 265 milliers par rapport à l'année précédente. Cette augmentation peut être attribuée en grande partie à l'augmentation des produits d'exploitation, qui est elle-même due à l'augmentation des mises en production des projets informatiques. Grâce à ces nouveaux projets, l'entreprise a pu réaliser des ventes supplémentaires et accroître ses revenus.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 307 987 milliers d'euros contre 263 677 milliers d'euros en 2022. Cette augmentation s'explique par les coûts d'acquisitions et les frais d'intégration liés à LeasePlan.

Le résultat financier s'élève à 1 567 139 milliers d'euros contre 398 126 milliers d'euros en 2022. Cette variation s'explique par une remontée plus importante de dividendes de la part des filiales et sous filiales par rapport à l'année précédente, compte tenu de la détention directe des filiales désormais ainsi que l'augmentation des produits sur les intérêts.

Le résultat exceptionnel s'élève à -22 628 milliers contre 2 031 milliers d'euros en 2022, s'expliquant par la cession des filiales russe et biélorusse, la perte est due à la valeur nette comptable qui été supérieure aux prix de cession.

L'impôt sur les bénéfices de l'année s'élève à - 17 612 milliers d'euros contre - 25 471 milliers d'euros en 2022. L'impôt sur les sociétés a diminué. Cet impôt est payé par les filiales qui sont intégrées fiscalement à leur société mère ALD SA.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2023 se solde par un bénéfice de 1 410 076 milliers d'euros contre 293 833 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent. Cette augmentation de résultat est impactée par la remontée exceptionnelle des dividendes.

6.4.3.2 Actifs

Au 31 décembre 2023, le total du bilan de la Société s'élève à 18 600 625 milliers d'euros contre 7 272 315 milliers d'euros au 31 décembre 2022.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 18 485 643 milliers d'euros contre 7 171 062 milliers d'euros à l'issue de l'exercice précédent. Cela se traduit par le rachat des filiales et l'augmentation des prêts financiers finançant la nouvelle activité.

L'actif circulant s'élève 114 982 milliers d'euros au 31 décembre 2023 contre 101 252 euros à la fin de l'exercice précédent, soit une forte augmentation de 13 730 milliers d'euros.

6.4.3.3 Passifs

Le montant des capitaux propres est passé de 3 093 317 milliers d'euros au 31 décembre 2022 à 6 621 434 milliers d'euros au 31 décembre 2023, en raison de l'augmentation de capital avec prime d'émission le 22 mai 2023. Le 22 mai 2023, le Groupe a émis 251 215 332 nouvelles actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,50 euros chacune. Cette émission représentait 30,75 % du total des actions ordinaires d'ALD à la date de la transaction. Les actions ALD nouvellement créées ont été émises pour financer la composante en actions de l'acquisition de LeasePlan.

Les dettes financières s'élevaient à 11 061 612 milliers d'euros contre 4 030 807 milliers d'euros à fin 2022, cette progression étant due à l'émission des emprunts obligataires et des nouveaux emprunts (AT1 et T2) en lien avec le rachat de LeasePlan.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2022 s'élevaient à 142 325 milliers contre 126 930 milliers en 2022.

6.4.3.4 Hors-bilan

Le groupe ALD donne des garanties et contre garantie pour le compte de ses filiales en cas de financement externes ou location immobilières pour un montant total de 177 348 milliers en 2023.

6.4.4 Délais de paiement

6.4.4.1 Fournisseurs

6.4.4.1.1 Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en milliers d'euros)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
Nombre de factures concernées	76	13	6	16	111
Montant total TTC des factures concernées	2 972	98	81	175	3 326
Montant total TTC des avoirs et acomptes payés	(165)	(4)	(72)	(126)	(367)
Montant total TTC net des factures concernées	2 807	94	9	49	2 959
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	1 %	0 %	0 %	0 %	1 %

6.4.4.1.2 Factures exclues du 6.4.4.1.1 relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre factures exclues	Néant
Montant total TTC des factures exclues	Néant

6.4.4.1.3 Délais de paiement de référence utilisés

Délais légaux de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Date de facture + 45 jours fin de mois/Date de facture fin de mois + 45 jours/60 jours date de facture
Délais contractuels de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	À réception de la facture/Date de facture + 15, 30, 45 fin de mois/ Date de facture + 5, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 20, 30, 40, 45, 50, 60 jour

6.4.4.2 Clients

6.4.4.2.1 Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en milliers d'euros)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
Nombre de factures concernées	15	9	5	124	153
Montant total TTC des factures concernées	57	132	67	4 570	4 826
Montant total TTC des avoirs et acomptes reçus	- 2	- 22	0	- 698	- 722
Montant total TTC net des factures concernées	55	110	67	3 872	4 104
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	0 %	0 %	0 %	4 %	4 %

6.4.4.2.2 Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre factures exclues	Néant
Montant total TTC des factures exclues	Néant

6.4.4.2.3 Délais de paiement de référence utilisés

Délais légaux de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Date de facture + 30 jours
Délais contractuels de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Date de facture + 30 jours

6.4.5 Tableau des résultats financiers d'ALD SA

Le tableau ci-dessous prévu à l'article R. 225-102 alinéa 2 du Code de commerce, fait apparaître les résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices.

Nature des indications <i>Établi en euros</i>	Exercice 2023	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social (<i>en milliers d'euros</i>)	1 225 441	848 618	606 155	606 155	606 155
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	816 960	565 745	404 410	404 410	404 410
c) Nombre d'actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes					
d) Nombre maximal d'actions futures à créer					
d-1) par conversion d'obligations					
d-2) par exercice de droits de souscription					
II. Résultat de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	140 256	120 990	108 430	101 213	96 457
b) Résultat avant impôts et charges calculées	1 474 321	280 144	401 297	401 253	461 724
c) Impôt sur les bénéfices	(17 612)	(25 471)	(16 027)	18 487	13 862
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Dotations aux amortissements et provisions	81 857	11 781	9 518	7 100	3 042
f) Résultat après impôts et charges calculées	1 410 076	293 833	407 806	375 667	444 820
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	601 593	436 432	435 218	253 946	254 960
III. Résultat par action (<i>en euros</i>)					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	0,38	2,02	1,03	1,11	1,11
b) Résultat après impôts et charges calculées	0,40	1,93	1,01	0,93	1,10
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action	0		0	0	0
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	158	187	137	124	118
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	20 620	22 212	12 720	11 299	7 528
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites...) (<i>en milliers d'euros</i>)	10 215	8 355	7 196	5 990	5 600

6.4.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA

Au cours de l'Assemblée générale du 14 mai 2024, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 de 1 410 076 milliers d'euros comme suit :

- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 1 410 076 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau de : 242 553 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 1 652 629 milliers d'euros ;
- dividende prélevé sur le bénéfice distribuable : 383 971 milliers d'euros (soit 0,47 euro par action) ;
- auquel est prélevé une réserve légale de 47 237 milliers d'euros ;
- solde au report à nouveau : 1 221 421 milliers d'euros.

Montant total de la distribution sur la base d'un capital de 816 960 428 actions au 31 décembre 2023 : 383 971 milliers d'euros.

Au plan fiscal, pour les actionnaires personnes physiques qui résident fiscalement en France, il est précisé que ce dividende de 0,47 euro par action est soumis à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % mais peut être imposée, sur option globale prévue au 2 de l'article 200 A du Code général des impôts de l'actionnaire, au barème progressif de l'impôt sur le revenu ; dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon aura lieu le 31 mai 2024 et le dividende sera mis en paiement le 4 juin 2024.

6.4.7 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses somptuaires non déductibles du résultat fiscal d'un montant de 356 milliers d'euros relatives aux amortissements non déductibles de la flotte détenue par ALD SA pour ses collaborateurs.

6.5 Comptes annuels

6.5.1 Bilan actif

Bilan-actif (en milliers d'euros)	Exercice 2023			Exercice 2022
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	76 813	43 213	33 600	23 258
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances sur immobilisations incorporelles				
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	76 813	43 213	33 600	23 258
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel				
Autres immobilisations corporelles	4 912	3 079	1 833	2 049
Immobilisations en cours	42 080		42 080	31 888
Avances et acomptes				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	46 992	3 079	43 914	33 937
Participations				
Autres participations	8 116 947	67 610	8 049 337	1 821 553
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés	6 185		6 185	
Prêts	10 351 390		10 351 390	5 290 513
Autres immobilisations financières	1 217		1 217	1 802
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	18 475 739	67 610	18 408 129	7 113 868
Total actif immobilisé (II)	18 599 544	113 902	18 485 643	7 171 062
Matières premières, approvisionnements				
En cours de production de biens				
En cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
TOTAL STOCK				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	60 500		60 500	37 241
Autres créances	17 241		17 241	30 854
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL CRÉANCES	77 741		77 741	68 095
Autres titres	8 193		8 193	12 409
dont actions propres : 7 182				
Disponibilités	6 519		6 519	4 075
TOTAL DISPONIBILITÉS	14 713		14 713	16 484
Charges constatées d'avance	22 528		22 528	16 674
Total actif circulant (III)	114 982		114 982	101 252
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)				
Prime de remboursement des obligations (V)				
Écart de conversion actif (VI)				
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	18 714 527	113 902	18 600 625	7 272 315

6.5.2 Bilan passif

Bilan-passif (en milliers d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2022
Capital social ou individuel <i>dont versé : 0</i>	1 225 441	848 618
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	3 668 001	1 327 940
Écarts de réévaluation <i>dont écart d'équivalence : 0</i>		
Réserve légale	75 307	60 616
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées <i>dont réserve des prov. fluctuation des cours : 0</i>		
Autres réserves <i>dont réserve achat d'œuvres originales d'artistes : 0</i>	56	56
Total réserves	75 363	60 672
Report à nouveau	242 553	562 255
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 410 076	293 833
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
Total capitaux propres (I)	6 621 434	3 093 318
Produit des émissions de titres participatifs	750 000	
Avances conditionnées		
Total autres fonds propres (II)	750 000	
Provisions pour risques	318	552
Provisions pour charges	7 243	6 736
Total provisions pour risques et charges (III)	7 561	7 288
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	6 886 251	3 576 297
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4 175 361	454 510
Emprunts et dettes financières divers <i>dont emprunts participatifs : 0</i>		
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	11 061 612	4 030 807
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	91 776	111 371
Dettes fiscales et sociales	10 346	6 461
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	40 203	9 098
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	142 325	126 930
Produits constatés d'avance	17 692	13 971
Total dettes (IV)	11 221 630	4 171 709
Écart de conversion Passif (V)		
TOTAL GÉNÉRAL – PASSIF (I À V)	18 600 625	7 272 315

6.5.3 Compte de résultat

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Exercice 2023			Exercice 2022
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises				
Production vendue biens				
Production vendue services	31 287	108 969	140 256	120 990
Chiffres d'affaires nets	31 287	108 969	140 256	120 990
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges			15 671	10 417
Autres produits			13	475
Total des produits d'exploitation (I)			155 940	131 882
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)				(6 923)
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			260 726	225 174
Impôts, taxes et versements assimilés			154	1 827
Salaires et traitements			20 620	22 212
Charges sociales			10 215	8 355
Dotations d'exploitation				
Dotations aux amortissements			8 355	7 567
Dotations aux provisions			5 933	4 215
Autres charges			1 984	1 252
Total des charges d'exploitation (II)			307 987	263 677
Résultat d'exploitation			(152 047)	(131 795)
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)				
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)				
Produits financiers de participations			1 669 238	398 970
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			233 450	43 297
Autres intérêts et produits assimilés			283	
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Différences positives de change			44	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				1 270
Total des produits financiers (V)			1 903 014	443 536
Dotations financières aux amortissements et provisions			67 569	
Intérêts et charges assimilées			268 065	43 875
Différences négatives de change			241	
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				1 535
Total des charges financières (VI)			335 874	45 410
Résultat financier			1 567 139	398 126
Résultat courant avant impôts (I-II+III-IV+V-VI)			1 415 092	266 331
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
Produits exceptionnels sur opérations en capital			102 039	2 815
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Total des produits exceptionnels (VII)			102 039	2 815

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Exercice 2023			Exercice 2022
	France	Exportation	Total	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			988	650
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			123 679	134
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions				
Total des charges exceptionnelles (VIII)			124 667	784
Résultat exceptionnel (VII - VIII)			(22 628)	2 031
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)				
Impôts sur les bénéfices (X)			(17 612)	(25 471)
Total des produits (I + III + V + VII)			2 150 499	578 233
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)			740 423	284 400
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS - TOTAL DES CHARGES)			1 410 076	293 833

6.5.4 Annexe

Informations générales

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2023 dont le total est 18 600 625 milliers d'euros et le résultat s'élève à 1 410 076 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2023.

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

ALD SA est une société anonyme de droit français. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3, rue Eugène et Armand Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 52,6 %), dont le siège social est situé au 29 Bd Haussmann dans le IXème arrondissement et qui est immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 552 120 222 RCS PARIS.

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros ; les montants ont été arrondis au millier le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage et sont comptabilisés dans la partie du résultat d'exploitation :

Installations techniques	Linéaire	5 ans
Installations et agencements	Linéaire	5 ans
Matériel de bureau et informatique	Linéaire	3 ans
Mobilier de bureau	Linéaire	10 ans
Serveurs	Linéaire	5 ans
Logiciels	Linéaire	3 ans

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement ou à leur coût de production.

Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général ANC n°2020-01.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices,

Informations complémentaires

Immobilisations corporelles

Les éléments corporels sont évalués :

- à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (biens acquis à titre onéreux)
- à leur coût de production (biens produits),
- à leur valeur vénale (biens acquis à titre gratuit).

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur actuelle d'un actif est inférieure à la valeur nette comptable.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage et sont comptabilisés dans la partie du résultat d'exploitation :

Participations et autres titres immobilisés

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés ont été évalués au prix pour lequel ils ont été acquis, hors frais d'acquisition.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement ont été évaluées à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode FIFO (premier entré, premier sorti).

Les valeurs mobilières ont été dépréciées par voie de provision afin de tenir compte :

- pour les titres cotés, du cours moyen du dernier mois de l'exercice ;
- pour les titres non cotés, de leur valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Les créances sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Actions propres

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société détient en propre 1 265 887 actions ALD, en vue de leur attribution aux salariés ou dans le cadre de son contrat de liquidité (détails disponibles sur www.ayvens.com, section investisseurs). Aucune de ces actions n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en son nom.

Année	2021	2022	2023
Type de plan	Attribution gratuite d'actions		Attribution gratuite d'actions
Nombre total d'actions attribuées	387 916	435 045	433 267
Juste valeur (en euros)	10,72	9,51	8,31
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Condition de présence	Oui	Oui	Oui

Rémunération du Conseil d'administration et des organes de direction

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société au cours de l'exercice 2023 est de 331 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2023 aux dirigeants mandataires sociaux (au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et aux deux Directeurs généraux délégués) s'élèvent à 2,6 millions d'euros.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés d'ALD SA sont situés en France. Ils regroupent notamment l'assurance vieillesse obligatoire et le régime de retraite national AGIRC-ARRCO.

Les engagements retraite sont autofinancés à partir de la trésorerie de l'entreprise. L'âge moyen des effectifs actifs d'ALD SA au 31 décembre 2023 est de 38,8 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement retraite au 31 décembre 2023 s'élève à 0,22 milliard d'euros, dont 47,8 % de charges patronales.

Emprunt et dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés à leurs valeurs contractuelles, ils sont calculés sur la base du contrat,

Concernant les primes d'émissions sont étalées selon la durée du contrat

Événements significatifs de l'année

Filiales et participations

Plusieurs événements importants se sont produits pour ALD SA en 2023, notamment

- Acquisition de LeasePlan :

ALD a acquis 100% de LeasePlan comptabilisé pour 4 617 140 milliers d'euros dans le compte statutaire d'ALD SA. Ce montant est soumis à une contrepartie conditionnelle supplémentaire en espèces.

Le prix d'acquisition couvre :

- 1 827 500 milliers d'euros financés via une augmentation de capital de 1 212 311 milliers d'euros, réalisée en décembre 2022, et

616 000 milliers d'euros de dette subordonnée (Tier 2) entièrement souscrite par Société Générale ;

- une partie en actions : 251 215 332 actions ALD SA nouvellement créées, représentant 30,75% du total des actions du Groupe combiné après l'achèvement de l'acquisition et avant l'exercice des bons de souscription. La valeur de cette composante en actions s'élève à 2 720 000 milliers d'euros, sur la base du Traité d'Apport ;
- une partie sous forme de warrants : ALD SA a émis 26 310 039 warrants attachés aux actions d'ALD (ABSA) au profit des actionnaires vendeurs de LeasePlan, de sorte que leur participation totale atteindrait 32,91% en cas d'exercice intégral des warrants. Selon les normes françaises, ces bons de souscription ont été évalués à une contrepartie conditionnelle de 69 640 milliers d'euros. Le prix d'exercice est de 2,00 euros, sous condition que le cours de l'action ALD atteigne 14,07 euros ;
- Le montant du complément de prix à payer par le Groupe dépend de la réalisation d'objectifs d'optimisation réglementaire convenus à l'avance. Le montant maximum possible du complément de prix à payer au vendeur est de 235 millions d'euros. Le mécanisme de complément de prix durera jusqu'au 31 décembre 2024, sous réserve d'une période supplémentaire de 6 mois dans certaines circonstances limitées, avec des paiements potentiels tous les trimestres

- Cessions antitrust :

Le 22 mars 2023, ALD a conclu une convention pour vendre ses filiales en Irlande, au Portugal et en Norvège, ainsi que les filiales de LeasePlan au Luxembourg, en Finlande et en République tchèque. Ces filiales ont toutes été vendues le 1er août 2023. Ces cessions ont été réalisées pour honorer les engagements pris par ALD dans le cadre de l'autorisation par la Commission européenne de l'acquisition de LeasePlan, afin de faire face au risque de concentration dans les pays concernés.

- Rationalisation de l'organigramme :

Achat de 10 filiales ALD historiquement détenues via une sous-holding. La rationalisation de la structure du groupe se poursuivra en 2024.

- Cession des filiales Russe et Biélorussie :

Suite à la situation géopolitique en Ukraine, ALD SA a vendu ses filiales en Russie et en Biélorussie, générant un résultat exceptionnel de -21.641 milliers d'euros.

Dividendes

L'ensemble des dividendes reçus au titre de l'exercice 2023 est de 1 669 238 milliers d'euros. Le dividende versé aux actionnaires au titre du résultat de l'exercice 2022 était de 398 970 milliers d'euros, cela est dû au remonté direct des dividendes des filiales rachetées ainsi du reversement d'un dividende exceptionnel d'une partie de prix de cession des filiales des holdings allemandes.

Changements de méthode

Au cours de l'exercice, aucun changement de méthode n'est intervenu. Par conséquent les exercices sont comparables sans retraitement.

6.5.5 Informations bilan et résultat

Immobilisations

Cadre A	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	
		Réévaluation	Acqu. et apports
Frais d'établissement et de développement (I)			
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	58 651		18 163
Terrains			
Constructions			
Installations techniques, matériel et outillage industriels			
Autres immobilisations corporelles	2 640		132
	1 952		187
Immobilisations corporelles en cours	31 888		10 192
Avances et acomptes			
Total (III)	36 481		10 511
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	1 821 594		6 295 394
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres immobilisations financières	5 292 315		5 066 477
Total (IV)	7 113 909		11 361 871
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	7 209 040		11 390 504

Cadre B	Diminutions		Valeur brute à la fin de l'exercice	Réévaluation
	Virement	Cession		Valeur d'origine
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)			76 813	
Terrains				
Constructions				
• Sur sol propre				
• Sur sol d'autrui				
• Installations générales, agencements et aménagements des constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles				
• Installations générales, agencements, aménagements divers			2 772	
• Matériel de transport			2 139	
• Matériel de bureau et mobilier informatique				
• Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours			42 080	
Avances et acomptes				
Total (III)			46 992	
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations			8 116 947	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières			10 358 792	
Total (IV)			18 475 739	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)			18 599 544	

Amortissements

Situation et mouvements des amortissements de l'exercice

Immobilisations amortissables

Cadre A	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	35 393	7 820		43 213
Terrains				
Constructions				
• Sur sol propre				
• Sur sol d'autrui				
• Installations générales, agencements				
Installations techniques, matériels et outillages				
Autres immo. corporelles				
• Installations générales, agencements divers				
• Matériel de transport	1 153	279		1 432
• Matériel de bureau, informatique et mobilier	1 391	255		1 646
• Emballages récupérables et divers				
Total immobilisations corporelles (III)	2 544	535		3 079
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	37 936	8 355		46 292

Cadre B

Ventilation des mouvements affectant la provision pour amortissements dérogatoires

Immos	Dotations			Reprises			Fin de l'exercice
	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort fiscal exceptionnel	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort fiscal exceptionnel	
Frais étab							
Autres							
Terrains							
Constructions :							
sol propre							
sol autrui							
install.							
Autres immobilisations :							
Inst. techn.							
Inst gén.							
M.Transport							
Mat bureau.							
Emball.							
Corpo.							
Acquis. de titres							
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0

Cadre C

	Début de l'exercice	Augment.	Diminutions	Fin de l'exercice
Frais d'émission d'emprunt à étaler				
Primes de remboursement des obligations				

Provisions et dépréciations

Nature des provisions	Début de l'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Provisions gisements miniers et pétroliers				
Provisions investissements				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires				
• Dont majorations exceptionnelles de 30 %				
Provisions implantation étranger avant 01/01/92				
Provisions implantation étranger après 01/01/92				
Provisions pour prêts d'installation				
Autres provisions réglementées				
Total (I)				
Provisions pour litige	552	(0)	234	318
Frais de développement				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change				
Provisions pour pensions	330	23		353
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour gros entretien				
Autres provisions pour risques et charges	6 406	11 266	10 782	6 889
Total (II)	7 288	11 289	11 016	7 561
Provisions sur immobilisations incorporelles				
Provisions sur immobilisation corporelles				
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	41	67 569		67 610
Provisions sur autres immobilisation financières				
Provisions sur stocks				
Provisions sur comptes clients				
Autres provisions pour dépréciations				
Total (III)	41	67 569		67 610
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	7 329	78 858	11 016	75 171
Dont dotations et reprises d'exploitation		5 933		
Dont dotations et reprises financières		67 569		
Dont dotations et reprises exceptionnelles				
Dépréciations des titres mis en équivalence				

États des échéances des créances et des dettes

A – État des créances

Cadre A	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	10 351 390	1 417 602	8 933 788
Autres immobilisations financières	1 217	1 217	
Total des créances liées à l'actif immobilisé	10 352 607	1 418 819	8 933 788
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances	60 500	60 500	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	43	43	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	254	254	
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéfices	2 745	2 745	
• Taxe sur la valeur ajoutée	11 386	11 386	
• Autres impôts	591	591	
• État – divers			
Groupes et associés	2 223	223	2 000
Débiteurs divers			
Total créances liées à l'actif circulant	77 741	75 741	2 000
Charges constatées d'avance	22 528	22 528	
TOTAL DES CRÉANCES	10 452 877	1 517 089	8 935 788
Prêts accordés au cours de l'exercice	10 529 600		
Remboursements obtenus en cours d'exercice	5 538 802		
Prêts et avances consentis aux associés			

B – État des dettes

Cadre B	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et – de cinq ans	À plus de cinq ans
État des dettes				
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires	6 886 251	500 000	6 386 251	
Emprunts auprès des établissements de crédits moins de 1 an à l'origine				
Emprunts auprès des établissements de crédits plus de 1 an à l'origine	4 175 361	415 410	1 409 396	2 350 555
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	91 776	91 776		
Personnel et comptes rattachés	3 157	3 157		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 777	1 777		
État et autres collectivités publiques				
• Impôts sur les bénéfices				
• Taxe sur la valeur ajoutée	5 318	5 318		
• Obligations cautionnées				
• Autres impôts	93	93		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés	40 203	40 203		
Autres dettes				
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	17 692	17 692		
TOTAL DES DETTES	11 221 630	1 075 428	7 795 647	2 350 555
Emprunts souscrits en cours d'exercice	10 426 633			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	1 850 446			

Détail des charges à payer

Charges à payer	Montant
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	112 237
Emprunts et dettes financières divers	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	81 024
Dettes fiscales et sociales	10 346
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés	
Autres dettes	40 203
TOTAL	243 810

Détail des produits à recevoir

	Montant
Créances rattachées à des participations	
Autres immobilisations financières	105 983
Créances clients et comptes rattachés	42 390
Personnel et comptes rattachés	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	297
État et autres collectivités publiques	14 721
Autres créances	2 223
Disponibilités	
TOTAL	165 614

Projet d'affectation du résultat

Projet d'affectation du résultat	31/12/23
Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice	242 553
Résultat de l'exercice	1 410 076
Prélèvements sur les réserves	
TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES	1 652 629
Affectation aux réserves :	
• légales	47 237
• autres	
Dividendes	383 971
Autres répartitions	
Report à nouveau	1 268 658
TOTAL DES AFFECTATIONS	1 652 629

Charges constatées d'avance

Charges constatées d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Location informatique	3 537		
Redevance logicielle	994		
Données financières	1 161		
Maintenance informatique	1 242		
Charges locatives	448		
Maintenance des locaux	68		
Honoraires	331		
Personnel autres dépenses	23		
Événementiel	146		
Remise sur volume client			
Intérêts sur emprunts obligataires		14 578	
	7 950	14 578	

Produits constatés d'avance

Produits constatés d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
PCA 2019	425		
PCA 2021	2 670		
PCA 2022	2 235		
PCA 2023	11 362		
	17 692		

Nombre et valeur nominale des composants du capital social

	Nombre au début de l'exercice	Créés au cours de l'exercice	Remboursés au cours de l'exercice	Nombre au 31/12/23	Valeur nominale
Actions ordinaires	565 745 096	251 215 332		816 960 428	1,5
Actions amorties					
Actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote)					
Actions préférentielles					
Parts sociales					
Certificats d'investissement					
TOTAL					

Variation des capitaux propres

Capitaux propres	Ouverture	Augment.	Diminut.	Distribut. Dividendes	Affectation du résultat N-1	Apports et fusions	Clôture
Capital social ou individuel	848 618	376 823					1 225 441
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	1 327 940		3 116				1 324 824
Écarts de réévaluation		2 343 177					2 343 177
Réserve légale	60 616	14 692					75 307
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	562 255		14 692	598 843	293 833		242 553
Résultat de l'exercice	293 833	1 410 076	293 833				1 410 076
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
TOTAL CAPITAUX PROPRES	3 093 318	1 801 591	311 641	598 843	293 833		6 621 434

Filiales et participations

Identification	Capital détenu			Adresse				
	Dénomination	SIREN	% de détention	Numéro	Adresse	Code postal	Ville	Pays
ALD International			100,00	95	Nedderfeld	22529	Hambourg	
Fleetpool			100,00	3	Schanzenstraße	51063	Köln	
ALD Automotive			99,99		Plateau des Annasseurs	16050	Alger	
Temsys	351867692		99,99	15	Allées de l'Europe	92588	Clichy Cedex	
ALD Mitsubishi UFJ Leasing Malaysia			60	5	Khoo Kay Kim, Seksyen 13	46200		Selangor
Skipr			17	18	Eugène Flagey			Bruxelles
BanSabadell			100	2	Carrer del Sena			Barcelone
Ford Fleet Management B.V.			50	60	Hoeksteen 60 Hoofddorp	2132MS		Amsterdam
ALD Automotive DOO			99	48	Bulevar Zorana Đindica	11070		Beograd
ALD BRESIL			50	222	Rua Apeninos			São Paulo
ALD Automotive SAU			100	32	Carretera de Pozuelo, no.32	28220		Madrid
ALD Automotive SRO			100	527	U Stavoservisu 527/1	108 00		Prague
ALD Automotive Fuhrparkmanagement U			100	1	Rivergate, Handelskai 92,	1200		Vienne
ALD Automotive Italia SRL			100	187	Viale Luca Gaurico, 187	00143		Rome
ALD Automotive A/S			100	34	Helgeshøj Alle 34, Avenue du Bourget, 42	2630		Taastrup
Axus SA/NV			100	42		1130		Bruxelles
ALD Automotive AB					Eldarvägen 6	18775		Taby

6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

A l'Assemblée Générale de la société ALD,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 cidessus 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 2023 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 réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de M€ 8 049 soit 43 % du total actif.</p> <p>Comme mentionné au paragraphe « Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>Une dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues.</p> <p>Compte tenu de l'importance des titres de participation et des hypothèses sous-jacentes à leur évaluation, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la direction pour estimer la valeur d'inventaire des titres de participation. Nos travaux ont principalement consisté à contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs déterminées par la direction est fondée sur une mise en œuvre appropriée de la méthode et à contrôler les éléments chiffrés utilisés.</p> <p>Par ailleurs, nous avons adopté l'approche suivante selon les titres concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour les évaluations reposant principalement sur les données historiques, comparer les données utilisées avec les données comptables extraites des comptes annuels et du système d'informations de votre groupe, notamment pour évaluer les situations nettes des filiales concernées ; pour les évaluations reposant sur des données prévisionnelles, examiner la cohérence des projections des chiffres d'affaires et des taux de marge, au regard des performances passées et du contexte économique et financier ; contrôler la cohérence de l'approche retenue par la direction de votre société et celle retenue par votre groupe dans le cadre de l'évaluation des écarts d'acquisition. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations mentionnées en annexe aux comptes annuels.</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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au 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 de la traduction en anglais, examinée par le conseil d'administration, des comptes annuels destinée à être incluse dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établi sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes annuels destinée à être incluse 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 la traduction en anglais des comptes annuels qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à celle sur laquelle nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par votre assemblée générale du 3 juin 2013 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 7 novembre 2001 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-troisième année (dont onze années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 82155 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 nondétection 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. 82127 à L. 82134 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-La Défense, le 12 avril 2024

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent Roty

6.7 Information financière consolidée pro forma non auditée

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 présentée ci-dessous (l'« **information financière consolidée pro forma non auditée** ») a été préparée conformément à l'annexe 20 du règlement délégué 2019/980 complétant le règlement européen 2017/1129 et en application des orientations de l'ESMA (ESMA32-382-1138 du 4 mars 2021) et des dispositions de la Position-Recommandation 2021-02 de l'AMF sur l'information financière *pro forma*.

6.7.1 Information générale

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée combinant le Groupe ALD et le Groupe LeasePlan B.V., incluant ses filiales (« **LeasePlan** »), ci-après le « **Groupe Combiné** » ou « **Ayvens** », se compose d'un compte de résultat consolidé *pro forma* non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 ainsi que des notes explicatives connexes.

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée a été préparée pour illustrer les effets de l'acquisition de 100 % du capital social de LeasePlan par ALD, réalisée le 22 mai 2023 (l'« **Acquisition** »), ainsi que les opérations de financement connexes.

Le compte de résultat consolidé *pro forma* non audité a été préparé en supposant que l'Acquisition a été réalisée au 1^{er} janvier 2023.

6.7.2 Traitement comptable de l'Acquisition

Le regroupement d'entreprises est comptabilisé selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 révisée (« **IFRS 3** »). Comptablement, la Direction d'Ayvens a identifié ALD comme étant l'acquéreur et LeasePlan comme étant la société acquise. En application des principes de la norme IFRS 3, dans la mesure où

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée fait partie intégrante du présent Document d'Enregistrement Universel et doit être lue conjointement avec les informations qui y sont présentées. Les termes utilisés dans l'information financière consolidée *pro forma* non auditée ont la signification qui leur est donnée dans le Document d'Enregistrement Universel, sauf si défini autrement.

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée est présentée uniquement à titre illustratif. Elle ne constitue ni une indication des résultats que le Groupe Combiné aurait obtenus si l'Acquisition avait effectivement été réalisée à la date mentionnée ci-dessus, ni une indication des résultats futurs. Les résultats réels peuvent différer significativement de ceux reflétés dans l'information financière consolidée *pro forma* non auditée pour plusieurs raisons, qui incluent, mais de manière non limitative, les différences entre les conditions réelles et les hypothèses utilisées pour préparer l'information financière consolidée *pro forma* non auditée.

6.7.3 Base de préparation de l'information financière consolidée pro forma non auditée

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée a été préparée sur la base des éléments suivants :

- Le compte de résultat consolidé extrait des comptes consolidés publiés d'Ayvens pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, préparé conformément aux normes internationales d'information financière (« **IFRS** ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Ces états financiers consolidés ont été audités par Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres et sont inclus en Sections 6.1, 6.2 et 6.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.
- Le compte de résultat consolidé non audité de LeasePlan pour les cinq premiers mois de l'exercice 2023, préparé conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf indication contraire.

Les ajustements *pro forma* de l'information financière consolidée *pro forma* non auditée sont limités aux effets :

- directement attribuables à l'Acquisition ; et
- pouvant être étayés par des faits sur la base des informations disponibles.

LeasePlan est la société acquise, les actifs identifiables acquis et les passifs identifiables repris ont été initialement comptabilisés à leur juste valeur, à la date d'Acquisition, telle que définie conformément à la norme IFRS 3 (la « **Date de Réalisation** »). L'évaluation des actifs et des passifs de l'acquéreur n'est pas affectée par l'Acquisition.

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée est établie à partir des informations disponibles et de certaines hypothèses que le Groupe estime raisonnables à la date du présent Document d'Enregistrement Universel et en lien avec l'Acquisition.

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée présentée ci-dessous ne reflète pas les impacts des synergies qui pourraient résulter de l'Acquisition. Conformément aux recommandations de l'AMF, même si les synergies et les économies d'échelle constituent généralement l'un des arguments clés pour justifier certaines transactions, les émetteurs ne doivent pas les intégrer dans les informations *pro forma*. Ces effets résultent directement de changements futurs et, à ce titre, sont considérés comme des données prospectives.

L'information financière consolidée *pro forma* non auditée a été préparée en utilisant les hypothèses présentées dans les notes 1 à 8 ci-dessous au 6.7.5.

Les ajustements liés aux effets impôts sont effectués sur la base d'un taux de 28,9 % correspondant au taux d'imposition effectif d'Ayvens pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

6.7.4 Compte de résultat consolidé pro forma non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

<i>En millions d'euros</i>	Compte de résultat consolidé audité historique d'Ayvens pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	Compte de résultat de LeasePlan pour la période de 5 mois close le 31 Mai 2023 retraité au format Ayvens*	Ajustements pro forma non audités	Compte de résultat consolidé pro forma non audité du Groupe Combiné pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
	Note 1	Note 2	Notes 3 à 8	
Revenus des contrats de location	8 033,7	1 838,9	9,5	9 882,0
Coûts des contrats de location - Dépréciations	(5 685,7)	(1 002,8)	(385,7)	(7 074,2)
Coûts des contrats de location - Financement	(1 044,7)	(254,0)	(6,0)	(1 304,6)
Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres	(41,4)	(38,5)	-	(79,9)
Marge des contrats de location	1 261,9	543,6	(382,2)	1 423,3
Revenus des services	4 391,2	1 043,4	14,9	5 449,5
Coûts des ventes - Services	(3 037,0)	(645,3)	(5,1)	(3 687,4)
Marges des services	1 354,2	398,1	9,8	1 762,1
Produits de la vente de véhicules	6 458,8	1 578,8	-	8 037,6
Coût de revient des véhicules vendus	(6 109,3)	(1 467,5)	(105,4)	(7 682,3)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	349,5	111,3	(105,4)	355,3
RESULTAT OPERATIONNEL BRUT	2 965,6	1 052,9	(477,9)	3 540,6
Total des charges opérationnelles	(1 591,6)	(419,9)	12,5	(1 999,0)
Provisions pour dépréciation de créances	(70,7)	(8,7)	-	(79,4)
Autres produits/(charges)	(14,0)	9,5	-	(4,5)
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 289,3	633,8	(465,4)	1 457,7
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	6,4	1,8	-	8,2
Résultat avant impôt	1 295,7	635,6	(465,4)	1 465,9
Impôts sur le résultat	(374,0)	(154,6)	134,4	(394,3)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies	921,7	481,0	(331,0)	1 071,7
Perte après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées	(77,6)	20,4	-	(57,2)
RESULTAT NET	844,1	501,4	(331,0)	1 014,5

* Voir la Section 6.7.6 pour plus de détails.

6.7.5 Notes explicatives à l'information financière consolidée pro forma non auditée

Note 1 Données historiques d'Ayvens

Les données historiques d'Ayvens telles que présentées dans le compte de résultat consolidé *pro forma* non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, correspondent au compte de résultat extrait des comptes consolidés publiés d'Ayvens pour l'exercice clos

le 31 décembre 2023, préparé conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Ces données historiques incluent une contribution de sept mois de LeasePlan depuis la réalisation de l'Acquisition le 22 mai 2023.

Note 2 Données historiques de LeasePlan retraitées au format Ayvens

Les données historiques non auditées de LeasePlan telles que présentées dans le compte de résultat consolidé *pro forma* non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, correspondent aux données préparées par LeasePlan pour les cinq premiers mois de

l'exercice 2023. Ces données historiques non auditées ont été alignées sur le format utilisé par Ayvens et ont fait l'objet de retraitements. Voir tableau figurant dans la Section 6.7.6.

Note 3 Harmonisation des méthodes et estimations comptables significatives

Les Directions d'ALD et de LeasePlan ont conduit une comparaison entre les méthodes comptables utilisées par les deux sociétés. Cette évaluation n'a pas permis d'identifier de divergence matérielle.

Note 4 Transactions réciproques

A partir de la Date de Réalisation, les transactions effectuées entre ALD et LeasePlan représentent des transactions intragroupe qui sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe Combiné au 31 décembre 2023. Avant la Date de Réalisation, aucune élimination n'a été réalisée en tant qu'ajustement *pro forma* dans l'information

financière consolidée *pro forma* non auditée, ALD et LeasePlan n'ayant pas effectué d'opérations réciproques qui auraient dû être éliminées pour les besoins de l'information financière consolidée *pro forma* non auditée.

Note 5 Ajustements pro forma liés aux coûts de transaction

Les coûts de transaction encourus correspondent principalement aux coûts des services juridiques, financiers et de conseil en lien avec l'Acquisition. Ils comprennent également les coûts liés à l'intégration et aux restructurations qui ont été effectivement encourus en 2023 à la suite de l'Acquisition. En revanche, les coûts d'intégration et de restructurations prévus au titre des exercices futurs sont exclus de cette information financière consolidée *pro forma* non auditée. De par leur nature, les coûts de transaction ne sont pas supposés avoir un impact récurrent sur la performance du Groupe Combiné à l'avenir.

Tous les coûts de transaction ont été encourus avant le 31 décembre 2023.

Les coûts de transaction d'ALD sont déjà comptabilisés dans le compte de résultat historique d'Ayvens pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, en dehors des coûts attribuables à l'augmentation de capital qui viennent en déduction des capitaux propres, conformément à IAS 32.

Les coûts de transaction de LeasePlan sont également déjà comptabilisés dans le compte de résultat consolidé non audité de LeasePlan pour les cinq premiers mois de l'exercice 2023, ainsi que dans le compte de résultat consolidé historique d'Ayvens pour les sept autres mois de l'exercice 2023.

Par conséquent, aucun ajustement en lien avec les coûts de transaction n'a été effectué pour les besoins de cette information financière consolidée *pro forma* non auditée.

Note 6 Impacts des cessions convenues avec les autorités de concurrence

La Commission européenne a approuvé l'Acquisition sous réserve du respect des engagements d'ALD de céder ses entités opérationnelles de location en Irlande, en Norvège (à l'exception de NF Fleet Norway) et au Portugal ainsi que les entités de LeasePlan en République tchèque, en Finlande et au Luxembourg. Ces entités ont été cédées le 1er août 2023.

Pour les besoins de cette information financière consolidée *pro forma* non auditée, aucun ajustement en lien avec les cessions convenues avec les autorités de concurrence n'a été effectué pour les raisons suivantes :

- Entités ALD : ALD présente déjà ces filiales en tant qu'activités abandonnées à son compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

- Entités LeasePlan : LeasePlan présente déjà ces filiales en tant qu'activités abandonnées à son compte de résultat consolidé non audité pour les cinq premiers mois de l'exercice 2023. Pour les besoins de cette information financière consolidée *pro forma* non auditée, ces filiales sont maintenues parmi les activités abandonnées au compte de résultat consolidé *pro forma*, conformément à la norme IFRS 5, car ALD acquiert ces filiales exclusivement dans la perspective de les revendre.

Note 7 Ajustements pro forma liés au financement

Le financement de l'Acquisition comprend, entre autres ⁽¹⁾, un emprunt de 615,5 millions d'euros de dette Tier 2 auprès de Société Générale, avec une échéance initiale de 10 ans et une date de rachat à 5 ans. Il n'y a pas de frais d'émission. Le taux d'intérêt effectif est l'Euribor 3 mois +3,36%.

En parallèle, pour des raisons réglementaires, le Groupe Combiné a emprunté 750 millions d'euros de Fonds propres additionnels de catégorie 1 (« AT1 ») ainsi que 884,5 millions d'euros additionnels de dette Tier 2 selon les conditions susmentionnées, et remboursé, en utilisant le produit de ces deux emprunts, 1 635 millions d'euros de dette senior existante non garantie d'Ayvens.

En conséquence, l'information financière consolidée *pro forma* non auditée a été ajustée pour intégrer :

- le coût du financement en lien avec le montant total des dettes Tier 2 de 1 500 millions d'euros, comme si elles avaient été mises en place au 1er janvier 2023 ;
- l'économie réalisée sur les charges d'intérêts liées au remboursement de la dette senior non garantie, comme s'il avait eu lieu au 1er janvier 2023.

L'impact net sur les charges d'intérêts s'élève à (4,3) millions d'euros après impôt.

L'AT1 est classé comme un instrument de capitaux propres et, par conséquent, aucune rémunération liée à cet instrument financier n'a été comptabilisée pour les besoins de l'information financière consolidée *pro forma* non auditée.

(1) Voir Section 2.1.2.4 du présent Document d'Enregistrement Universel

Note 8 Ajustements pro forma liés au regroupement d'entreprises

À la Date de Réalisation, les actifs identifiables acquis et les passifs identifiables repris ont été mesurés à leur juste valeur, toute différence résiduelle par rapport à la contrepartie transférée étant comptabilisée en écart d'acquisition. Les justes valeurs déterminées au 22 mai 2023 ont été utilisées, en l'état, pour les besoins de l'information financière consolidée *pro forma* non auditée.

Les actifs identifiables acquis et les passifs identifiables repris de LeasePlan ont été mesurés par Ayvens de manière provisoire, en collaboration avec un expert indépendant en évaluation. Si de nouvelles informations surviennent au cours de l'année suivant la Date de Réalisation concernant des faits et circonstances qui existaient à la Date de Réalisation et qui nécessitent des ajustements de ces justes valeurs, l'exercice d'allocation du prix d'achat peut être révisé.

Les ajustements *pro forma* liés à l'amortissement de la flotte sont proratisés pour corriger le montant des cinq premiers mois sur la base de l'amortissement de ces actifs pour la période de sept mois comprise dans le compte de résultat consolidé d'Ayvens pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Les ajustements *pro forma* liés à la juste valorisation provisoire à la hausse de l'actif net acquis correspondent aux impacts incrémentaux sur le compte de résultat pour la période allant du 1er janvier 2023 à la Date de Réalisation. Ces impacts sont déjà intégrés dans le compte de résultat consolidé historique d'Ayvens au 31 décembre 2023 sur la période de 7 mois comprise entre le 22 mai 2023 et le 31 décembre 2023.

Sur cette base provisoire, l'actif net de LeasePlan a augmenté de 230,9 millions d'euros, suite à l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs de LeasePlan.

Le tableau ci-dessous présente les augmentations ou diminutions provisoires de juste valeur sur les actifs acquis et passifs repris ⁽¹⁾:

<i>en millions d'euros</i>	Ajustements de juste valeur
Actifs loués - flotte génératrice de revenus, immobilisations incorporelles	+ 323,1
Autres actifs et passifs nets	- 92,1
Juste valeur des actifs et passifs acquis	230,9

L'impact sur le compte de résultat consolidé *pro forma* est le suivant :

<i>en millions d'euros</i>	Impact sur le compte de résultat 5 mois reflété dans le <i>pro forma</i>
Marge des contrats de location	(376,2)
Marge des services	9,8
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	(105,4)
Total des charges opérationnelles	12,5

L'impact net lié aux amortissements en lien avec le regroupement d'entreprises s'élève à (326,8) millions d'euros après impôts.

(1) Voir note 2 de la Section 6.2 du présent Document d'Enregistrement Universel pour plus de détails sur l'augmentation ou la diminution de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris

6.7.6 Retraitements opérés sur le compte de résultat historique de LeasePlan

Le compte de résultat historique de LeasePlan a été ajusté pour tenir compte des retraitements relatifs aux revenus d'intérêts en lien avec la distribution du dividende pré-clôture de l'Acquisition par LeasePlan à ses anciens actionnaires :

<i>En millions d'euros</i>	Compte de résultat historique de LeasePlan pour la période de 5 mois close le 31 mai 2023	Retraitements	Compte de résultat de LeasePlan pour la période de 5 mois close le 31 mai 2023 retraité au format Ayvens
Revenus des contrats de location	1 838,9	-	1 838,9
Coûts des contrats de location – Dépréciations	(1 002,8)	-	(1 002,8)
Coûts des contrats de location – Financement	(234,7)	(19,3)	(254,0)
Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres	(38,5)	-	(38,5)
Marge des contrats de location	562,8	(19,3)	543,6
Revenus des services	1 043,4	-	1 043,4
Coûts des ventes - Services	(645,3)	-	(645,3)
Marge des services	398,1	-	398,1
Produits de la vente de véhicules	1 578,8	-	1 578,8
Coût de revient des véhicules vendus	(1 467,5)	-	(1 467,5)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	111,3	-	111,3
RESULTAT OPERATIONNEL BRUT	1 072,2	(19,3)	1 052,9
Total des charges opérationnelles	(419,9)	-	(419,9)
Provisions pour dépréciation de créances	(8,7)	-	(8,7)
Autres produits/(charges)	9,5	-	9,5
RESULTAT D'EXPLOITATION	653,0	(19,3)	633,8
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	1,8	-	1,8
Résultat avant impôt	654,9	(19,3)	635,6
Impôts sur le résultat	(160,2)	5,6	(154,6)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies	494,7	(13,7)	481,0
Perte après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées	20,4	-	20,4
RESULTAT NET	515,1	(13,7)	501,4

Les postes du compte de résultat consolidé non audité de LeasePlan ont été intégrés dans la structure du compte de résultat consolidé d'Ayvens conformément à la classification par Ayvens des opérations et éléments similaires.

6.8 Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière consolidée pro forma non audité

Rapport des commissaires aux comptes sur les Informations financières consolidées pro forma non auditées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2023

Le présent rapport est une traduction libre en français du rapport des commissaires aux comptes émis en anglais et est fourni uniquement pour le bénéfice des lecteurs francophones.

Ce rapport doit être lu conjointement avec, et est interprété conformément à la loi française et aux normes professionnelles applicables en France.

Au Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) 2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) 2019/980, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma de la société ALD (la « Société ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2023 incluses dans la partie 6.7 du document d'enregistrement universel 2023 (les « Informations financières consolidées pro forma non auditées »).

Ces Informations financières consolidées pro forma non auditées ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'acquisition de LeasePlan aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2023 de la Société si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2023. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'acquisition était intervenue à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces Informations financières consolidées pro forma non auditées ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) 2017/1129 et des orientations ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) 2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations financières consolidées pro forma non auditées sur la base indiquée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations financières consolidées pro forma non auditées, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations financières consolidées pro forma non auditées ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations financières consolidées pro forma non auditées, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

A notre avis :

- a) les Informations financières consolidées pro forma non auditées ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- b) cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par la Société.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du document d'enregistrement universel 2023 auprès de l'AMF, et
- le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la Société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus (comprenant ce document d'enregistrement universel) approuvé par l'AMF, serait notifié

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Ce rapport est régi et doit être interprété conformément à la loi française et aux normes professionnelles applicables en France. Les juridictions françaises ont compétence exclusive pour connaître de tout litige, réclamation ou différend pouvant résulter de notre lettre de mission ou du présent rapport.

Paris-La Défense, le 12 avril 2024

Les Commissaires aux Comptes

Original en anglais signé par

DELOITTE & ASSOCIES

Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent Roty



7

Capital social et informations légales

7.1 Capital social	364	7.4 Statuts	367
7.1.1 Montant du capital social	364	7.4.1 Objet social	367
7.1.2 Titres non représentatifs de capital	365	7.4.2 Conseil d'administration et administrateurs	367
7.1.3 Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	365	7.4.3 Assemblées générales (article 18 des Statuts)	368
7.1.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	366	7.4.4 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)	369
7.1.5 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	366	7.4.5 Contrôle de la Société	369
7.2 Autres informations	366	7.5 Autres points juridiques	370
7.2.1 Capitaux propres	366	7.5.1 Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)	370
7.2.2 Restriction à l'utilisation des capitaux	366	7.5.2 Pacte d'actionnaires	370
7.2.3 Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	366	7.5.3 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	370
7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe	366	7.5.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 22-10-11 du Code de commerce)	371
7.3.1 Dénomination sociale	366		
7.3.2 Lieu et numéro d'immatriculation	366		
7.3.3 Date de constitution et durée	366		
7.3.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	367		

7.1 Capital social

7.1.1 Montant du capital social

À la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, le capital social de la Société s'élève à 1 225 440 642 euros, divisé en 816 960 428 actions intégralement souscrites et libérées de valeur nominale de 1,50 euro.

Le tableau ci-après présente les résolutions financières d'augmentation de capital approuvées lors des Assemblées générales mixtes du 22 mai 2023 et du 24 mai 2023.

Étant précisé que la vingtième résolution approuvée lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2021 autorisant le Conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance (actions existantes ou à émettre) à une partie ou à la totalité des salariés et mandataires sociaux du Groupe a fait l'objet d'une utilisation par le Conseil d'administration le 23 mars 2023 (pour 0,08 % soit une attribution de 433 267 actions sous conditions). La dix-neuvième résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 mai 2023 (cf ci-dessous) a mis fin à cette résolution à hauteur du solde non-utilisé.

Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution)	Objectif de la résolution	Montant maximum (en euros)	Durée d'autorisation	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31/12/23
Autorisations et délégations				
24 mai 2023 (Résolution vingt)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	600 000 000	26 mois	Néant
24 mai 2023 (Résolution vingt-et-un)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par voie d'offre au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier.	120 000 000	26 mois	Néant
24 mai 2023 (Résolution vingt-deux)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titre de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier.	120 000 000	26 mois	Néant
24 mai 2023 (Résolution vingt-trois)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce.	15 % de l'émission initiale	26 mois	Néant
24 mai 2023 (Résolution vingt-quatre)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise conformément aux articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce.	600 000 000	26 mois	Néant

Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution)	Objectif de la résolution	Montant maximum (en euros)	Durée d'autorisation	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31/12/23
24 mai 2023 (Résolution vingt-cinq)	Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre en vue de rémunérer des apports en nature conformément aux articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce.	10 % du capital social	26 mois	Néant
22 mai 2023 (Résolution cinq)	Augmentation du capital social d'un montant nominal total de 376 822 998 euros par l'émission de 224 905 293 actions nouvelles et de 26 310 039 ABSA, de 1,50 euro de valeur nominale chacune, conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce, en rémunération de l'apport en nature par Lincoln Financing Holdings PTE. Limited de la part restante des actions de LP Group B.V. non acquises en numéraire.	376 822 998		Augmentation de capital effective le 22 mai 2023
22 mai 2023 (Résolution cinq)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, au Directeur général, en vue de procéder à l'augmentation de capital résultant de l'exercice des bons de souscription d'actions.	39 465 058,50 (hors prime d'émission)	Entre 1 et 3 ans à compter de leur date d'émission	Néant
Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants mandataires sociaux				
24 mai 2023 (Résolution dix-neuf)	Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance (actions existantes ou à émettre) à une partie ou à la totalité des salariés et mandataires sociaux du Groupe conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et aux articles L. 22-10-59 II et III et L. 22-10-60 du Code de commerce	0,41 % du capital social	38 mois	Néant
24 mai 2023 (Résolution vingt-six)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux détenteurs de plans d'épargne sans droits préférentiels de souscription pour les actionnaires.	0,3 % du capital social	26 mois	Néant
Autorisations relatives au rachat d'actions				
24 mai 2023 (Résolution dix-sept)	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la Société dans la limite de 5 % du nombre total des actions composant le capital social à la date de réalisation de ces achats, étant précisé que le nombre maximum d'actions détenues après ces achats ne peut accéder 10 % du capital social conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce.	5 % du capital social à la date de réalisation des achats	18 mois	Cf. Section 2.7.2 "Actions détenues par ou au nom de l'entreprise"

7.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a émis aucun titre non-représentatif de capital autres que des obligations dans le cadre des émissions obligataires publiques et des placements privés à hauteur de 1,95 milliard d'euros en 2022 et de 4,35 milliards d'euros en 2023.

7.1.3 Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

En rémunération de l'apport en nature par Lincoln Financing Holdings PTE. Limited de la part restante des actions LP Group B.V. non acquises en numéraire à la date d'acquisition, la Société a émis 26 310 039 bons de souscription d'actions (« BSA » ou *warrants*), valeurs mobilières donnant accès au capital au sens de l'article L. 228-91 et suivants du Code de commerce, accordant aux actionnaires vendeurs de LeasePlan le droit de souscrire jusqu'à 3,12 % du capital social de la Société. Un bon de souscription d'action permet de souscrire une action ordinaire de la Société à un prix d'exercice de 2,00 euros. Les bons de souscription d'actions ne sont pas négociables mais sont exerçables au cours d'une période comprise entre un an et trois ans à compter de leur date d'émission, sous réserve des conditions d'exercice prévus dans les Termes et Conditions des BSA. En cas d'exercice de la totalité des bons de souscription d'actions, les précédents actionnaires de LeasePlan détiendraient approximativement 32,9 % du capital social de la Société.

7.1.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

7.1.5 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

7.2 Autres informations

7.2.1 Capitaux propres

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au Chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

7.2.2 Restriction à l'utilisation des capitaux

Sans objet.

7.2.3 Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Groupe n'a pas d'acquisitions envisagées ni d'engagements qui nécessiteraient des sources de financement supplémentaires.

7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe

7.3.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est ALD.

Il sera proposé aux actionnaires d'approuver, lors de l'Assemblée générale du 14 mai 2024, le changement de la dénomination sociale de la Société, qui deviendrait Ayvens.

7.3.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée sous le numéro d'identification 417 689 395 RCS Nanterre.

LEI : 969500E7V019H9NP7427

7.3.3 Date de constitution et durée

7.3.3.1 Date de constitution

La Société a été constituée le 19 février 1998.

7.3.3.2 Durée

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf dilution anticipée ou prorogation.

7.3.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

7.3.4.1 Siège social

Siège social : 1-3, rue Eugène-et-Armand-Peugeot, 92500 Rueil-Malmaison – France

Téléphone : + 33 (0)1 58 98 79 31

7.3.4.2 Forme juridique et législation applicable

À la date de ce Document d'Enregistrement Universel, la Société est une société anonyme à Conseil d'administration de droit français, régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Depuis l'acquisition de LeasePlan, avec pour date d'effet le 22 mai 2023, la Société est devenue une Compagnie Financière Holding supervisée par la Banque Centrale Européenne.

7.3.4.3 Exercice fiscal

La Société a un exercice fiscal de 12 mois, débutant le 1^{er} janvier et clos le 31 décembre de chaque année.

7.4 Statuts

Les Statuts ont été établis conformément aux lois et réglementations applicables à une société anonyme à Conseil d'administration de droit français. Les principales dispositions décrites ci-après sont extraites des Statuts tels qu'adoptés par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2023 qui a décidé notamment de la modification des articles 2 (*Objet*), 13 (*Nomination des administrateurs*) et 16 (*Fonctionnement du conseil*).

7.4.1 Objet social

Conformément à l'article 2 de ses Statuts, la Société a pour objet, en France et dans tous autres pays, directement ou indirectement :

- l'acquisition, la gestion et l'exploitation, notamment sous forme de bail, avec ou sans option d'achat, et accessoirement, la vente de tout bien d'équipement, matériel fixe, mobile ou roulant, machines et outillages, ainsi que tous véhicules terrestres, maritimes ou aériens ;
- l'étude, la création, la mise en valeur, l'exploitation, la direction, la gérance de toutes affaires ou entreprises commerciales, industrielles, immobilières ou financières ;
- l'acquisition, la prise à bail, la location, avec ou sans promesse de vente, la construction et l'exploitation de toutes usines, tous ateliers, bureaux et locaux ;
- toute prise de participation directe ou indirecte, la gestion et la cession de celle-ci selon toutes modalités, dans toutes sociétés, établissements ou groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier (y compris dans des établissements de crédit et des entreprises d'investissement), constituées ou à constituer, françaises ou étrangères ;
- la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- la propriété et la gestion de tous immeubles ;
- généralement, toutes opérations quelconques industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

7.4.2 Conseil d'administration et administrateurs

7.4.2.1 Nomination des administrateurs (article 13)

La Société est administrée par un Conseil d'administration.

Le nombre d'administrateurs est de neuf (9) membres au moins et de douze (12) membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, cooptés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et les présents Statuts.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) années. Par exception, il pourra être proposé en Assemblée générale de nommer ou de renouveler le mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux (2) ou trois (3) ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs.

Lorsqu'un administrateur est nommé, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, en remplacement d'un autre, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

7.4.2.2 Présidence du conseil (article 15)

Le Conseil d'administration élit un Président parmi ses membres personnes physiques et fixe la durée de ses fonctions, laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

7.4.2.3 Direction générale (article 17)

La Direction générale 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.

Le choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration détermine la durée des fonctions du Directeur général.

Lorsque la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur général, lui sont applicables.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que les dispositions légales et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer jusqu'à cinq (5) personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Les Directeurs généraux délégués peuvent être révoqués à tout moment seulement par le Conseil d'administration et sur proposition du Directeur général.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

7.4.2.4 Fonctionnement du conseil (article 16)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou, en cas d'empêchement de ce dernier, soit par le tiers (1/3) au moins de ses membres, soit, s'il est administrateur, par le Directeur général.

Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, le tiers (1/3) au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Président est lié par les demandes qui lui sont adressées en vertu des deux alinéas précédents.

La convocation peut être faite par tout moyen, même verbalement.

Les réunions sont tenues soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué par la convocation.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration. À défaut, la réunion est présidée par un administrateur désigné à cet effet en début de séance.

Tout administrateur peut se faire représenter par un autre administrateur à une réunion du Conseil d'administration. Toutefois un administrateur ne peut disposer pour une même réunion que d'une seule procuration ainsi donnée.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, toute personne, même extérieure à la Société, peut être appelée, à raison de sa compétence particulière et à titre purement consultatif, à assister à tout ou partie d'une réunion du conseil.

Le Directeur général participe aux séances du conseil.

Le Conseil d'administration délibère et ses décisions sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur du Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Un secrétaire peut être désigné par le Président pour assurer le secrétariat du conseil dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Il est tenu un registre de présence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits sont certifiés conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et les Statuts. Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration dans son règlement intérieur.

7.4.3 Assemblées générales (article 18 des Statuts)

Les Assemblées générales régulièrement constituées représentent l'universalité des actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres.

Dans toutes les Assemblées générales, le droit de vote attaché aux actions comportant un droit d'usufruit est exercé par l'usufruitier.

L'intermédiaire inscrit pour le compte d'actionnaires peut participer aux Assemblées dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration publié dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de communication sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, y compris par voie électronique

ou télétransmission, sur décision du Conseil d'administration. Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'Assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contrares.

La retransmission publique de l'Assemblée par des moyens de communication électroniques est autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions qu'il définit. Avis en est donné dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'Assemblée élit le Président de séance.

7.4.4 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)

7.4.4.1 Exercice (article 20)

L'exercice social de la Société a une durée de douze mois, commençant le 1^{er} janvier et prenant fin le 31 décembre de chaque année.

7.4.4.2 Comptes annuels (article 20)

À la fin de chaque exercice social, le Conseil d'administration établit l'inventaire et les comptes annuels, ainsi qu'un rapport de gestion écrit. De plus, tous les autres documents requis par les lois et réglementations applicables doivent être établis.

7.4.4.3 Affectation du résultat (article 21)

Les résultats annuels sont établis conformément aux lois et réglementations applicables.

Sur le bénéfice d'un exercice, net des pertes antérieures éventuelles, on collecte au moins 5 % pour la constitution d'un fonds de réserve tel qu'exigé par les lois et réglementations applicables. Cette collecte n'est plus obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un dixième du capital social.

L'Assemblée générale peut disposer librement de l'excédent et, sur proposition du Conseil d'administration, décider de l'affecter en tout ou en partie au compte d'exploitation ou en tout ou en partie aux réserves. Elle peut également décider de la distribution totale ou partielle.

L'Assemblée générale sera autorisée à consentir à chaque actionnaire, pour tout ou partie des dividendes distribués ou des acomptes sur dividendes, la possibilité de choisir entre le paiement en espèces et le paiement en actions.

7.4.5 Contrôle de la Société

Il n'existe pas de disposition dans les Statuts ou dans le règlement intérieur susceptible de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.5 Autres points juridiques

7.5.1 Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées générales.

Par exception à ce qui précède, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins.

En outre en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux (2) ans ci-dessus prévu. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si celle-ci en bénéficie.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

7.5.2 Pacte d'actionnaires

Suite à l'acquisition de LeasePlan le 22 mai 2023, Société Générale, TDR, ATP et Lincoln ont conclu un pacte d'actionnaires.

Veillez-vous référer à la section 2.7.5.3 « Pacte d'actionnaires entre Société Générale, TDR, Lincoln et ATP »

7.5.3 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'accord dont l'exécution pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société. Nonobstant, l'exercice des bons de souscription d'actions, SG continuera d'exercer un contrôle exclusif sur la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

7.5.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 22-10-11 du Code de commerce)

Référence législative ou réglementaire	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Chapitres/sections du Document d'Enregistrement Universel
L. 22-10-11 du Code de commerce	<p>La structure du capital de la Société.</p> <p>Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce.</p> <p>Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.</p> <p>La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci.</p> <p>Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.</p> <p>Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.</p> <p>Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société.</p> <p>Les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions.</p> <p>Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts.</p> <p>Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.</p>	<p>2.7.5 « Actionariat ».</p> <p>2.7.5 « Actionariat ».</p> <p>2.7.5 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts).</p> <p>2.7.5 « Actionariat ».</p> <p>N/A</p> <p>2.7.5 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts).</p> <p>2.7.5.3 "Pacte d'actionnaires entre Société Générale, TDR, Lincoln et ATP"</p> <p>7.4.2 « Conseil d'administration et administrateurs ».</p> <p>7.4.3 « Assemblées générales » (article 18 des Statuts).</p> <p>7.1.1 « Montant du Capital social ».</p> <p>De nombreux contrats comportent des clauses de changement de contrôle, notamment les contrats clients (<i>International Commitment Agreement</i>), un contrat de licence avec Société Générale portant sur la marque ALD Automotive associée au logo SG rouge et noir, les contrats de partenariat et des contrats de <i>joint-venture</i>.</p> <p>3.7 « Rémunération et avantages ».</p> <p>3.7.2 « Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux ».</p>





Personne responsable

8.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	374	8.3	Contrôleurs légaux des comptes	375
8.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport financier annuel	374	8.4	Documents accessibles au public	375



8.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel

M. Tim ALBERTSEN, Directeur général d'ALD

Immeuble « Corosa » 1-3, rue Eugène-et-Armand-Peugeot – 92500 Rueil-Malmaison

8.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des

affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document d'Enregistrement Universel ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document d'Enregistrement Universel.

12 avril 2024

M. Tim ALBERTSEN

Directeur général d'ALD

8.3 Contrôleurs légaux des comptes

ERNST & YOUNG et Autres

1-2, place des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. Vincent ROTY.

ERNST & YOUNG et Autres est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

ERNST & YOUNG et Autres a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 7 novembre 2001, mandat reconduit lors de l'Assemblée générale du 29 juin 2016 puis à nouveau le 18 mai 2022 et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2027.

DELOITTE & ASSOCIÉS

6, place de la Pyramide

92908 Paris La Défense CEDEX France

Représenté par M. Pascal COLIN.

DELOITTE & ASSOCIÉS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

DELOITTE & ASSOCIÉS a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 3 juin 2013, mandat reconduit lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

8.4 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document d'Enregistrement Universel sont disponibles sans frais auprès de la Société ainsi que sur le site Internet de la Société (<https://www.ayvens.com>) et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'Enregistrement Universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les Statuts ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent Document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée (au sens des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'AMF) sera également disponible sur le site Internet de la Société.





Tables de concordance

9.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	378	9.3	Table de concordance du Rapport de gestion	381
9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	380			

9.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par l'annexe 1 (sur renvoi de l'annexe 2) du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du conseil abrogeant le règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, et renvoie aux pages du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'enregistrement universel		Numéros de page
1	Personnes responsables	
1.1	Nom et fonction des personnes responsables	374
1.2	Déclaration des personnes responsables	374
1.3	Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert	NA
1.4	Informations provenant de tierces parties	NA
1.5	Déclaration de l'émetteur	1
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	375
2.2	Démission, révocation ou non-renouvellement des Commissaires aux comptes	NA
3	Facteurs de risques	126-142
4	Informations concernant l'émetteur	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	366
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	366
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	366
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation applicable, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone du siège social et site Web	367
5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	9, 14-17, 23-25
5.2	Principaux marchés	20 -22
5.3	Événements importants dans le développement des activités	6 - 8, 38 - 50
5.4	Stratégie et objectifs	26 -31, 50, 51
5.5	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	51
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	17 - 18
5.7	Investissements	50, 287 - 288
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description sommaire du Groupe	34 - 35
6.2	Liste des filiales importantes	37
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	38 - 50, 52 - 55
7.2	Résultats d'exploitation	38 - 50
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	56 -61
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	52 - 55
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	36, 47
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur	NA
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7.2.	NA
9	Environnement réglementaire	129, 147-149

Document d'enregistrement universel	Numéros de page
10 Informations sur les tendances	
10.1 Principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice Tout changement significatif dans la performance financière du Groupe ou fournir une déclaration négative appropriée	38 - 51
10.2 Tendances, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	50 - 51
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	NA
12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction générale	64 - 98
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	91
13 Rémunération et avantages	
13.1 Montant de la rémunération versée et d'avantages en nature	100 - 119
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	117 - 118, 316 - 319
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration du mandat actuel	91
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	91
14.3 Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	93 - 95, 96 - 97
14.4 Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise	91
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition du conseil et des comités	NA
15 Salariés	
15.1 Nombre de salariés	181 - 184
15.2 Participations et stock-options des dirigeants	83, 115- 116
16 Principaux actionnaires	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	57-58
16.2 Droits de vote différents des actionnaires susvisés	61
16.3 Contrôle de l'émetteur	57
16.4 Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	NA
17 Transactions avec les parties liées	120 - 121
18 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	240 - 247, 339 - 350
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	NA
18.3 Audit des informations financières	330 - 334, 351 - 354
18.4 Informations financières proforma	355 - 360
18.5 Politique en matière de dividendes	57, 323, 338
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	NA
18.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	249 - 252
19 Informations complémentaires	
19.1 Capital social	56, 364
19.2 Acte constitutif et Statuts	367 - 369, 370 - 371
20 Contrats importants	NA
21 Documents disponibles	375

En application du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) numéro 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le Rapport de gestion du Groupe figurant respectivement aux pages 225-238, 158-219, 239-242, 220-224 and 27-49 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 22 avril 2022 sous le numéro D.22-0340;

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le Rapport de gestion du Groupe figurant respectivement aux pages 260-274, 190-254, 275-278, 255-259 et 31-56 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2023 sous le numéro D.23-0261.

Les chapitres du Document d'Enregistrement Universel D.22-0340 et du Document d'Enregistrement Universel D.23-0261 non visés ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couverts à un autre endroit du présent Document d'enregistrement universel.

Les deux documents de référence visés ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société www.ayvens.com et de l'Autorité des Marchés Financiers www.amf-france.org.

9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

En application de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier comporte les éléments décrits aux pages suivantes du Document d'Enregistrement Universel :

Rapport financier annuel	Chapitres	Numéros de page
1. Comptes consolidés annuels	Chapitres 6 (6.1-6.2)	240 - 329
2. Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	330 - 334
3. Comptes sociaux annuels	Chapitres 6 (6.4-6.5)	335 - 350
4. Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	351 - 354
5. Rapport de gestion	Chapter 2	33 - 61
6. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	63 - 123
7. Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	151 - 237
8. Rapport des auditeurs sur la déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5.9	226 - 229
9. Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8.1	374

9.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Rapport de gestion		Chapitres	Numéros de page
1	Informations sur le groupe ALD et sur les comptes consolidés		
1.1.	Chiffres clés	Chapitre 2 (2.1.1)	38 - 39
1.2.	Activité	Chapitre 2 (2.1.2)	39 - 42
1.3.	Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	42 - 49
1.4.	Informations sectorielles	Chapitres 1 (1.2) Chapitre 6 (6.2 note 6)	9 - 25, 278 - 279
1.5.	Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4)	50
2	Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	50 - 51
3	Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	51
4	Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	51
5	Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	52 - 55
6	Risques et contrôle	Chapitre 4	125 - 149
7	Capital social et actionariat		
7.1.	Évolution du capital social	Chapitre 2 (2.7.1)	56
7.2.	Actions auto détenues	Chapitre 2 (2.7.2)	56 - 57
7.3.	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.7.3)	57
7.4.	Attributions d'actions gratuites et <i>stock-options</i>	Chapitre 5 (5.3.2.2) Chapitre 6 (6.2, note 28)	171, 308 - 309
7.5.	Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.7.4)	57
7.6.	Participation au capital de la Société		
7.6.1.	Participations des actionnaires représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.5.1)	57
7.6.2.	Participations des salariés au capital de la société	Chapitre 5 (5.3.2.2)	171
7.6.3.	Franchissements de seuils légaux et réglementaires	Chapitre 2 (2.7.5.2)	58 - 59
7.7.	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.6)	61
8	Résultat de la société ALD (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	335 - 350
Annexe	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	63 - 123
Annexe	Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	151 - 237



Photos : @Getty Images, @iStock



1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot
92500 Rueil-Malmaison