

Document d'Enregistrement Universel

Incluant le rapport financier annuel

2024

Sommaire

1	Profil d'Ayvens	5	5.7	ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	245
1.1	Historique et développement	6	5.8	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	250
1.2	Profil détaillé	9	5.9	ESRS G1 Conduite des affaires	255
1.3	Technologies de l'information	26	5.10	Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité	264
1.4	Stratégie	27			
2	Rapport de gestion	33	6	Informations financières	269
	Organisation du Groupe Ayvens	34	6.1	Comptes consolidés	270
	Filiales	36	6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	277
	Relations avec Société Générale et financement	37	6.3	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	361
2.1	Revue analytique de l'activité 2024	38	6.4	Information sur les comptes individuels d'Ayvens SA	366
2.2	Informations sur les tendances	48	6.5	Comptes annuels	369
2.3	Événements postérieurs à la clôture	48	6.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	384
2.4	Recherche et développement et licences	49			
2.5	Flux de trésorerie	50	7	Capital social et informations légales	389
2.6	Risques et contrôle	53	7.1	Capital social	390
2.7	Capital social et actionnariat	54	7.2	Autres informations	392
3	Gouvernance d'entreprise	61	7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	394
	Une gouvernance au service de la stratégie	62	7.4	Statuts	395
3.1	Composition des organes d'administration et de direction	64	7.5	Autres points juridiques	398
3.2	Conflits d'intérêts	87	8	Personnes responsables	401
3.3	Règles applicables aux organes d'administration et de direction	87	8.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	402
3.4	Comités du Conseil d'administration	90	8.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	402
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	96	8.3	Contrôleurs légaux des comptes	403
3.6	Contrôle de la production et de la publication des données relatives à la gestion financière	97	8.4	Documents accessibles au public	403
3.7	Rémunération et avantages	100	9	Tables de concordance	405
3.8	Opérations avec les parties liées	119	9.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	406
3.9	Politique de mixité au sein des organes de direction	121	9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	409
4	Risque et adéquation des fonds propres	123	9.3	Table de concordance du Rapport de gestion	410
4.1	Facteurs de risques	124			
4.2	Dispositif de gestion des risques	140			
4.3	Gestion et adéquation du capital	145			
5	Etat de durabilité	147			
5.1	ESRS 2 Informations générales à publier	149			
5.2	ESRS E1 Changement climatique	170			
5.3	ESRS E2 Pollution	193			
5.4	ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	197			
5.5	Taxonomie européenne	202			
5.6	ESRS S1 Effectifs de l'entreprise	229			

Document d'enregistrement universel

2024

Incluant le rapport financier annuel

Ayvens est le leader de la location de véhicules longue durée en Europe et gère plus de 3,3 millions de véhicules au sein de 41 pays dans le monde.

Grâce à un vaste réseau international, Ayvens fournit aux clients une flexibilité totale dans la gestion de leur flotte, du simple financement des véhicules à l'externalisation complète.



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 11 avril 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

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 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.





Profil d'Ayvens

1.1	Historique et développement	6	1.3	Technologies de l'information	26
1.2	Profil détaillé	9	1.4	Stratégie	27
1.2.1	Modèle d'affaires	9	1.4.1	Grandes tendances et vision pour 2030	27
1.2.2	Marché et produits	14	1.4.2	Plan stratégique « PowerUp 2026 » : devenir le leader mondial de la mobilité durable	28
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.

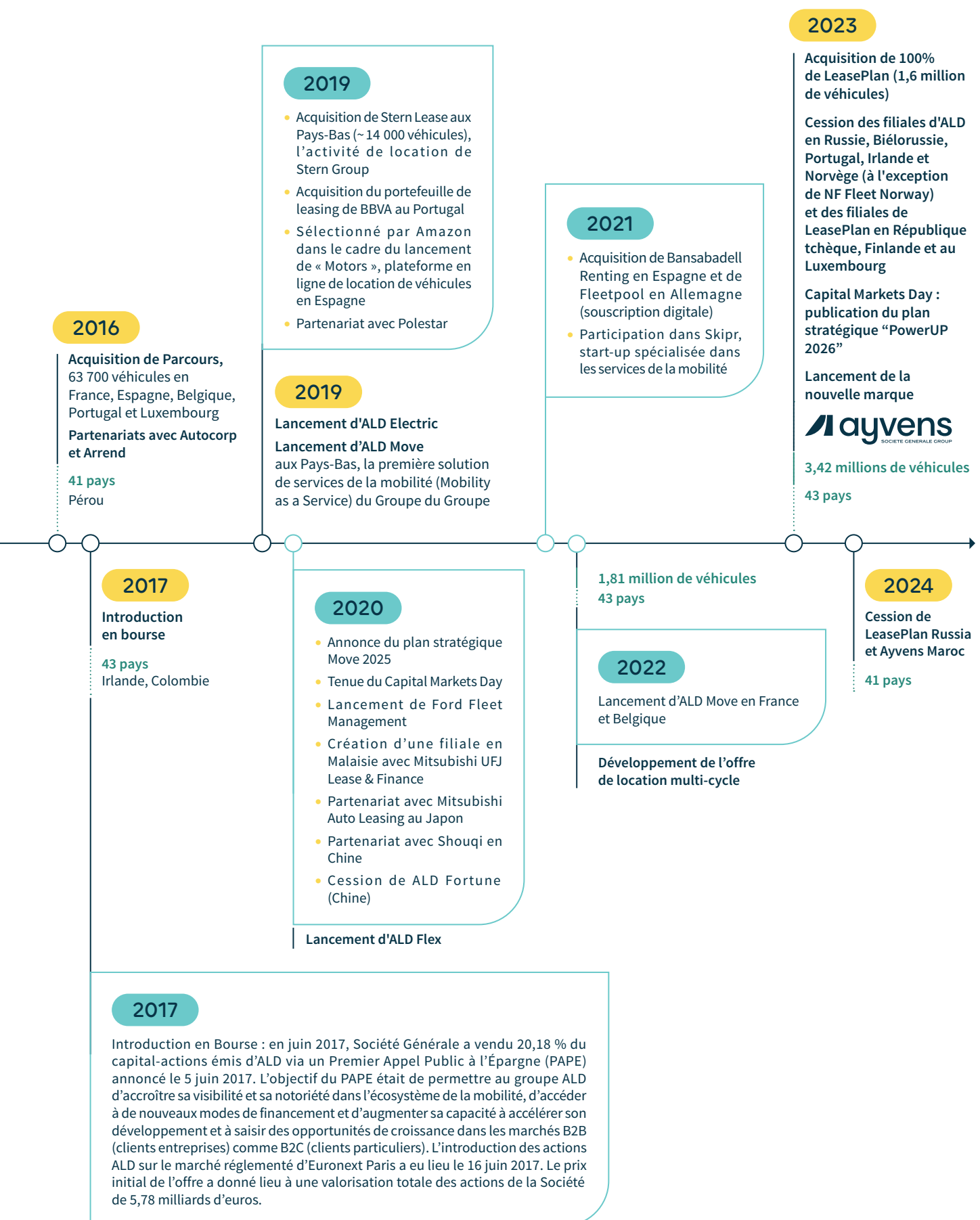
2007-2016

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



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 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 alliances stratégiques en Amérique latine : en Argentine et en Uruguay avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend. En 2020, se sont ajoutées de nouvelles alliances en Asie, notamment avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon, Mitsubishi HC Capital Inc. en Malaisie et Shouqi en Chine. En 2023, l'alliance avec Fleet Partners en Australie et en Nouvelle Zélande a pris fin et a été remplacé par une alliance avec SG Fleet. Au total, la présence mondiale du Groupe couvre, directement ou à travers les alliances, 57 pays à la date de ce Document d'Enregistrement Universel.

Outre ses alliances régionales, le Groupe a conclu 460 partenariats avec des constructeurs automobiles, des banques et des compagnies d'assurances, 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.

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 une flotte totale d'environ 3,4 millions de véhicules. Suite à l'acquisition de LeasePlan, titulaire d'une licence bancaire, ALD 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 représentait une nouvelle étape stratégique dans le développement de l'entreprise et met en lumière la promesse de la nouvelle marque.

En mars 2024, Ayvens a obtenu l'approbation de la Déclaration de non-objection (DNO) de la Banque centrale européenne et de De Nederlandsche Bank (la Banque centrale des Pays-Bas), ouvrant la voie à des migrations juridiques et informatiques dans l'ensemble du Groupe.

(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.

1.2 Profil détaillé

1.2.1 Modèle d'affaires

Ayvens est un groupe de location longue durée⁽¹⁾ (« **Location longue durée** ») et de gestion de flotte⁽²⁾ (« **Gestion de flotte** ») avec une flotte sous gestion de 3,3 millions de véhicules au 31 décembre 2024. À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il opère directement dans 41 pays et indirectement, *via* des alliances commerciales, dans 16 autres 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 de location (« **Marge de location** »), Marge des services (« **Marge des services** », et collectivement avec la Marge de location, les « **Marges totales** ») et Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements (« **Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements** »).

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 de la vente de 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 50 *showrooms* établis dans 21 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. Les ajustements des amortissements font partie de l'activité de vente de véhicules d'occasion et représentent une estimation des gains ou pertes attendus sur la future cession des véhicules, qui sont répartis sur la durée restante des contrats.

Le tableau ci-dessous donne la répartition du résultat brut d'exploitation consolidé (« Résultat opérationnel brut ») du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2024, 2023 et 2022 :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2024	31/12/2023 ⁽³⁾	31/12/2022
Marge des contrats de location ⁽⁴⁾	1 070,7	775,5	758,8
Marge des services	1 626,5	1 250,9	715,1
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements	317,1	883,1	1 170,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	3 014,3	2 909,5	2 643,9

(1) 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).

(2) 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.

(3) 2023 retraité - voir section 2.1.3.3 pour plus de détails

(4) Changement de présentation des composantes du résultat opérationnel brut : les scénarios d'amortissement ont été reclassés des « Coûts des contrats de location - Dépréciations » sous « Marge des contrats de location » vers les « Ajustements des amortissements » sous « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ». Ce changement est appliqué de manière rétrospective à tous les exercices.

Position de leader dans

Position inégalée dans le secteur de la mobilité

Forte croissance structurelle dans le secteur de la mobilité



Électrification

- Environ 61 % 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 3,3 millions de véhicules ⁽³⁾ **ayvens**

1^{er} dans 23 pays

dont les principaux marchés européens

1^{ère} flotte de véhicules électriques multi-marques avec 636 000 véhicules électriques ⁽⁴⁾

Notre taille



53,6 milliards d'euros d'actifs productifs ⁽³⁾



Effet d'échelle conduisant à la meilleure efficacité opérationnelle



700 000 véhicules



3 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 3-5 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 2024.

(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

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

Capacités de distribution renforcées

- Leader en matière de partenariats
- 460 partenaires

Meilleur vivier de talents

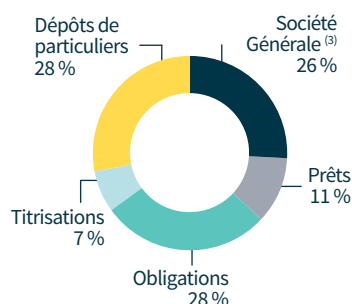
• 14 200 ⁽²⁾
collaborateurs

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

• Forte orientation client et résultat

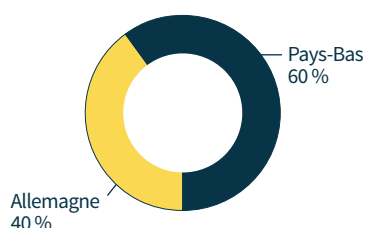
Avantage concurrentiel dans l'accès au financement

1. Structure de financement diversifiée



2. Forte base de dépôts de particuliers

13,7 milliards d'euros
au 31 décembre 2024



3. Émetteur bien établi sur le marché

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



4 milliards d'obligations ⁽⁴⁾ émises en 2024

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 2024.

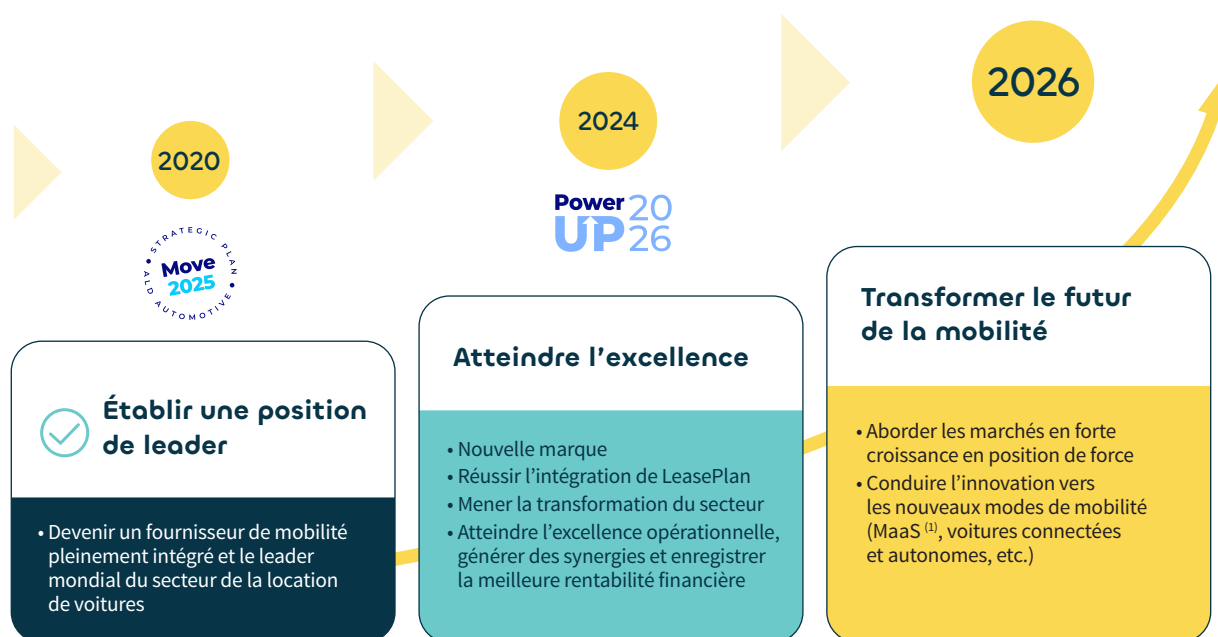
(3) Encours de la dette nette des dépôts auprès de Société Générale au 31 décembre 2024.

(4) Émissions publiques et placements privés, y compris une émission de 500 millions d'euros dans le cadre du pré-financement réalisée en novembre 2023.

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 2024

• 683,6 millions
d'euros

Résultat net part du Groupe

• 8,6 %

Rentabilité des capitaux
propres tangibles

• 12,6 %

Ratio CET1
au 31 décembre 2024

• 0,37 euro

Dividende par action

Principaux objectifs stratégiques et financiers pour 2026



CLIENTS

Priorité à
la croissance rentable

Actifs productifs ⁽¹⁾
+ 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 ⁽²⁾



RESPONSABILITÉ

Ouvrir la voie de
la mobilité durable

100 000 bornes
de recharge
domestiques

installées et offre eMSP
d'Ayvens disponible sur six
marchés d'ici fin 2026

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

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



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.

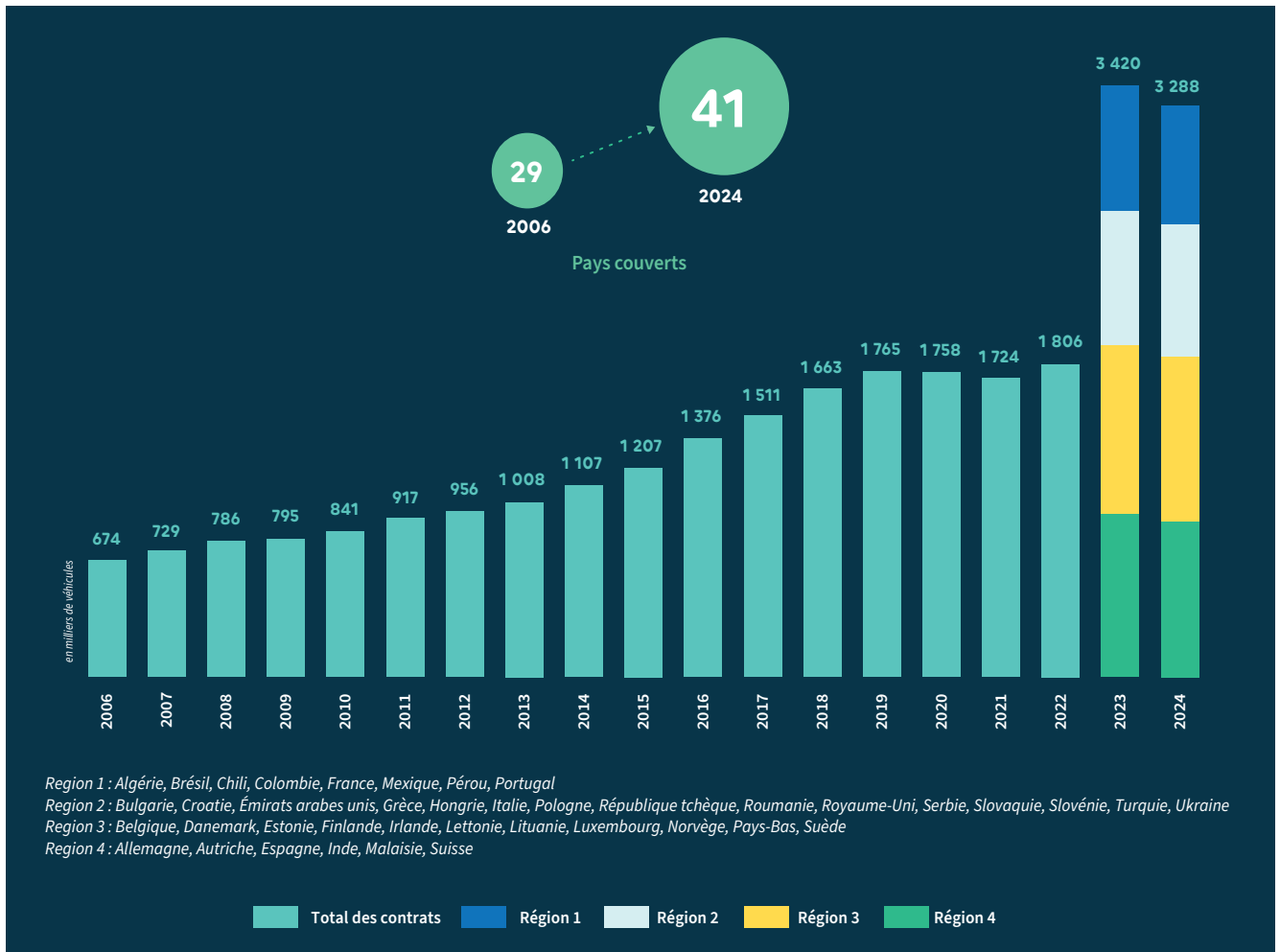
(3) WLTP (« Worldwide Harmonized Light Vehicle Test Procedure ») (Procédure d'essai harmonisée au niveau mondial pour les véhicules légers).

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

(5) Rentabilité des capitaux propres tangibles.

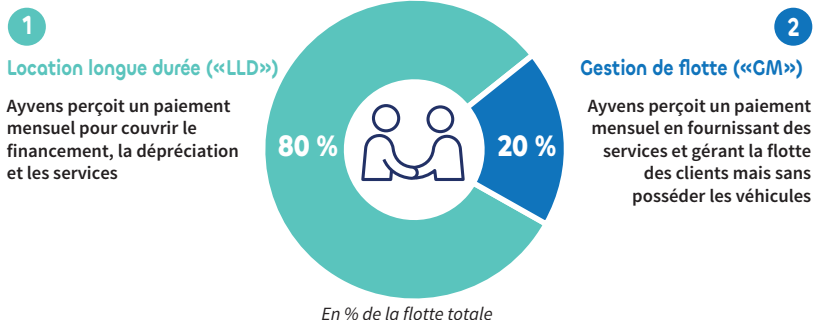
1.2.2 Marché et produits

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

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

... 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 31/12/2024

(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 développé de nouvelles offres de mobilité, telles que Ayvens Flex, assimilable à un contrat d'abonnement, et 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 de covoiturage 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 Nouveaux paradigmes de 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 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 dotées d'un moteur thermique ces prochaines années, avec des immatriculations qui devraient atteindre environ 60 % en 2030⁽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 thermiques dans l'Union européenne à partir de 2035.

Ces grandes 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. À l'horizon 2030, Ayvens prévoit une croissance modérée sur le segment des entreprises ;
- **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 ;
- **Consommateurs**. 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. Globalement, la croissance moyenne des immatriculations de voitures neuves en Europe devrait croître significativement.

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 fin 2024, le marché des véhicules utilitaires légers progresse de 8,3 % par rapport à 2023 (+ 121 000 unités) à 1,6 million d'immatriculations, sa meilleure année depuis 2019. Au sein de cette croissance, 90,5 % étaient des moteurs thermiques contre 6,1 % pour les véhicules utilitaires légers électriques, signalant une période de transition plus lente pour le marché des véhicules utilitaires légers⁽³⁾.

La croissance d'Ayvens est alignée avec cette évolution du marché, avec l'attente d'une poursuite du passage de l'achat ferme ou du contrat de location-financement au contrat de location simple.

Les véhicules utilitaires légers restent un axe stratégique pour Ayvens, notamment sur les marchés du e-commerce, des infrastructures et de la livraison du dernier kilomètre⁽⁴⁾, qui continuent de se développer⁽⁵⁾, entraînant une augmentation de la demande de véhicules utilitaires légers. Ces segments resteront un domaine d'intérêt clé pour Ayvens, soutenant les secteurs Grandes entreprises et PME déjà établis⁽⁶⁾. En s'appuyant sur des outils de conseil,

(1) Véhicules électriques à batterie (BEV) et véhicules hybrides rechargeables (PHEV)

(2) Source : BCG, CVA et IEA

(3) Nouvelles immatriculations de véhicules utilitaires : camionnettes + 8,3 %, camions - 6,3 %, bus + 9,2 % en 2024 - ACEA - Association des constructeurs européens d'automobiles

(4) Adoption des véhicules électriques dans les véhicules utilitaires légers | McKinsey

(5) Analyse de la taille et de la part du marché des véhicules utilitaires légers en Europe - Rapport de recherche sectorielle - Tendances de croissance

(6) Marché des véhicules utilitaires légers 2025-2034 | Taille, part, croissance

des conseils d'experts en matière de flotte et une représentation européenne établie, le Groupe assure le succès à long terme de la transition des clients vers l'électrique tout en maintenant les véhicules utilitaires légers en bon état.

Ayvens se distingue par sa forte présence sur le marché, en intégrant l'expertise d'ALD et de LeasePlan en matière de véhicules utilitaires et en nouant des partenariats stratégiques avec les principaux constructeurs automobiles et fournisseurs. Son renouvellement pour quatre ans avec Ford renforce notamment son leadership sur le marché des véhicules utilitaires légers.

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 courte

Sur le plan réglementaire, Ayvens accompagne activement ses clients dans la transition vers les véhicules utilitaires légers électriques en les conseillant sur leur flotte et en leur proposant un leadership et une analyse du coût total de possession. Des outils dédiés facilitent cette évolution, assurant la conformité avec les nouvelles réglementations.

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

durée, 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 10 % par an sur la même période⁽²⁾.

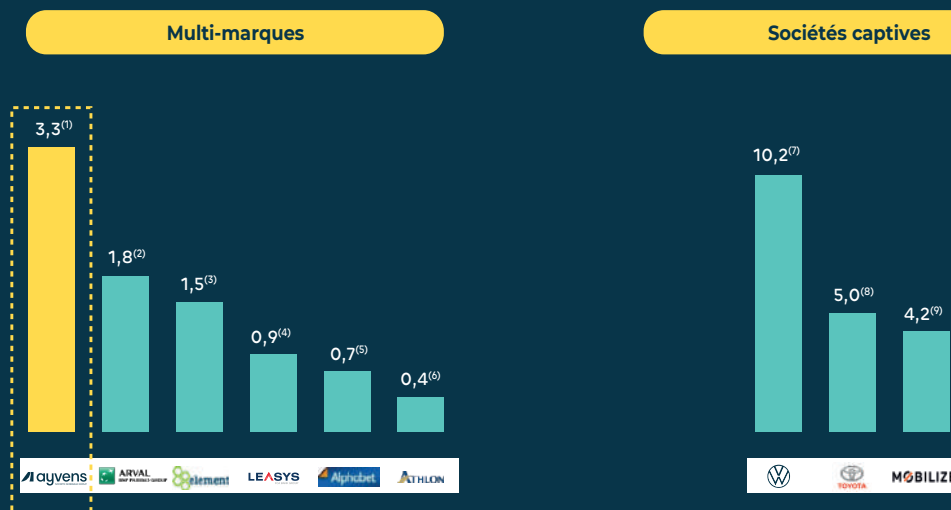
Au total, les marchés actuels comme les nouveaux marchés devraient bénéficier de ces nouveaux services qui accéléreront la croissance et généreront davantage d'opportunités de revenus.

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

Flotte totale au 31 décembre 2024 (en million)



1. Au 31/12/2024

2. Situation au 31/12/2024 sur la base des résultats des activités d'Arval

3. Au 31/12/2024 sur la base de la présentation Element Investor au T4 2024

4. Au 31 décembre 2024 sur la base du communiqué de presse de Leasys sur les Résultats Annuels 2024

5. Au 31 décembre 2024 sur la base du rapport annuel 2024 du groupe BMW

6. Au 31/12/2023 sur la base du Rapport d'impact en matière de durabilité 2023

7. Au 31 décembre 2024 sur la base du rapport annuel 2024 du groupe Volkswagen

8. Au 31/12/2024 sur la base des documents de présentation de Toyota Financial Services à l'intention des investisseurs de février 2025

9. Estimation d'Ayvens basée sur le rapport d'activité Mobilize 2024 au 31/12/2024

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

(2) Croissance du marché mondial de la livraison du dernier kilomètre ; 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 3,3 millions de véhicules dans 41 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 (1,8 million ⁽¹⁾ de véhicules financés), Leasys (0,9 million de véhicules gérés), 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) et Leasys (Crédit Agricole). 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 2024.

(2) Flotte sous gestion au 30 septembre 2024 (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 2024, 2023 et 2022 :

(en milliers de véhicules)	Exercice clos le 31/12/2024		Exercice clos le 31/12/2023		Exercice clos le 31/12/2022	
Location longue durée	2 616	80 %	2 709	79 %	1 464	81 %
Gestion de flotte	672	20 %	710	21 %	342	19 %
FLOTTE TOTALE	3 288	100 %	3 420	100 %	1 806	100 %

Location longue durée

Les contrats de location longue durée représentaient 80 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2024. Les contrats de location longue durée du Groupe sont généralement d'une durée de 36 à 48 mois.

Au sein de la location longue durée, les contrats de location simple se sont élevés à 51,5 milliards d'euros, soit 96 % des actifs productifs d'Ayvens.

Gestion de flotte

La gestion de flotte représentait 20 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2024. 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 une clientèle diversifiée, dont environ 65 % de la flotte financée est constituée de clients entreprises, les clients particuliers (PME et particuliers) représentant environ 35 %. La concentration des 10 principaux clients du Groupe ⁽¹⁾ restait limitée à 4,8 % au 31 décembre 2024, contre 5,1 % au 31 décembre 2023.

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 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

41

Pays

14 200

Employés

3,3 millions

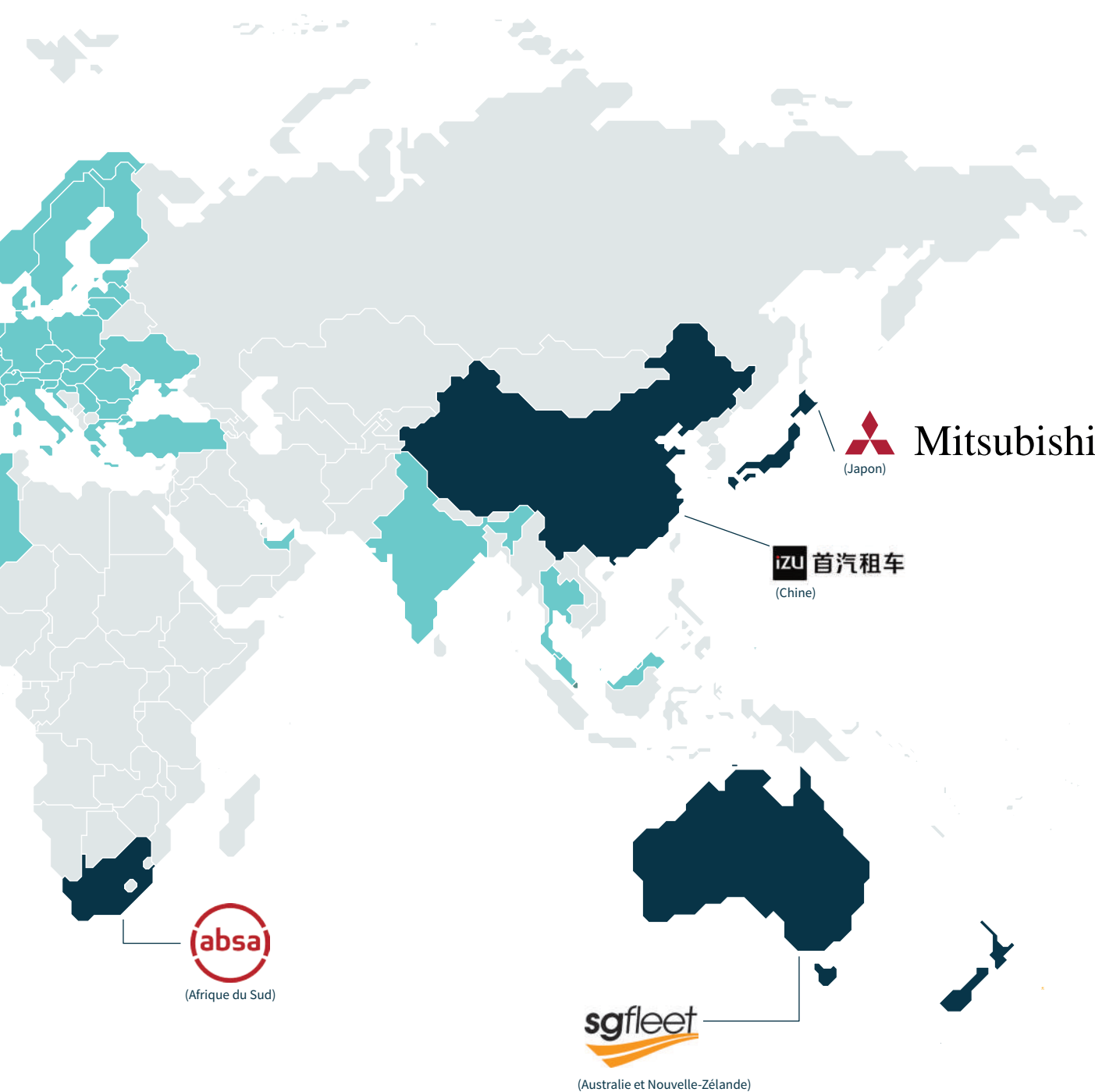
Flotte totale

636 000

Véhicules électriques



Au 31 décembre 2024



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, le Groupe était présent de manière directe dans 41 pays, répartis sur cinq 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 2024 :

(en milliers de véhicules)	Au 31 décembre 2024			
	en millions d'euros	en milliers de véhicules		
	Actifs productifs	Location longue durée (au bilan)	Gestion de flotte (hors bilan)	Flotte totale
Région 1	11 418,0	638	250	888
Région 2	17 985,4	883	43	926
Région 3	14 199,2	579	207	786
Région 4	9 962,4	515	172	687
FLOTTE TOTALE	53 565,0	2 616	672	3 288

Région 1 : France, Algérie, Portugal, Brésil, Mexique, Colombie, Chili, Pérou

Région 2 : Italie, Royaume-Uni, République tchèque, Grèce, Pologne, Hongrie, Slovaquie, Croatie, Serbie, Roumanie, Bulgarie, Turquie, Ukraine et EAU

Région 3 : Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Estonie, Lettonie, Lituanie, Danemark, Finlande, Norvège, Suède et Irlande

Région 4 : Autriche, Allemagne, Suisse, Espagne, Inde, Malaisie et Thaïlande

Les revenus de clients externes et la flotte par pays générant des revenus de plus de 1 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 31/12/2024		Exercice clos le 31/12/2023	
	Revenus de clients externes	Actifs productifs	Revenus de clients externes	Actifs productifs
France	3 805,8	8 864,0	3 003,1	8 202,6
Italie	2 994,6	6 609,0	2 198,8	6 307,5
Royaume-Uni	2 813,2	6 471,8	2 004,0	6 584,7
Pays-Bas	2 406,7	5 544,1	1 726,9	4 997,5
Allemagne	2 372,0	4 483,6	1 925,1	4 496,6
Espagne	1 839,5	3 945,4	1 553,2	4 040,4
Belgique	1 627,9	3 704,7	1 157,3	3 460,0
Autres pays	7 491,4	13 942,3	5 314,3	13 965,6
TOTAL	25 351,1	53 565,0	18 882,7	52 055,0

1.2.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 41 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 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 Wheels, renouvelée en octobre 2024, prévoit une coopération plus étroite que les autres alliances. 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 multiacteurs 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. Une étape importante dans ce parcours a été le développement du nouvel outil de redimensionnement d'Ayvens, qui a remporté en 2024 le prestigieux prix de l'innovation des fournisseurs décerné par Fleet Europe. Cet outil transformateur redéfinit la gestion de flotte d'entreprise en mettant l'accent sur l'optimisation du coût total de possession et la durabilité. Il encourage les gestionnaires de flotte à réduire les coûts et les émissions, favorisant ainsi une évolution vers des contrats plus petits, plus intelligents et à plus long terme. Cette reconnaissance renforce la position du Groupe dans le paysage de la mobilité en pleine évolution.

1.2.8.1 Solutions digitales

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) 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 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 le covoiturage 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.

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

En 2024, Ayvens a consolidé sa position de *leader* mondial de la revente de véhicules d'occasion, en s'appuyant sur son expertise et son infrastructure héritée d'ALD Automotive et de LeasePlan.

Au cœur de l'activité de revente se trouve la plateforme Ayvens Carmarket, un outil digital et global innovant qui facilite la revente des véhicules en fin de contrat de location. Héritée de la plateforme ALDCarmarket.com, il s'agit d'une plateforme unique de revente en ligne (Carmarket.Ayvens.com) permettant aux concessionnaires ou négociants professionnels d'acquérir des véhicules d'occasion 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.

La plateforme Carmarket d'Ayvens 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 d'orientation et de calcul prédictif des prix basé sur un algorithme d'IA, dans 20 pays. 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).

La plateforme est conçue comme un portail international d'e-commerce pour les commerçants internationaux et locaux ainsi que les concessionnaires locaux, ce qui facilite les transactions locales et transfrontalières. Elle offre un accès direct à un stock unique, important et mondial de véhicules d'occasion sélectionnés de haute qualité parmi la flotte de location à long terme du groupe.

Elle permet aux clients d'accéder à tous les véhicules d'occasion 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 revente destinée aux professionnels, le Groupe peut s'appuyer sur certaines plateformes de détail à destination des particuliers (used-cars.ayvens.com et usedcars.ayvens.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.

Elles font partie de « Clicks n'Bricks », un projet visant à doter le Groupe d'un système qui combine un processus d'achat digital avec des *showrooms* physiques pour offrir l'expérience la plus complète et la plus adaptée aux clients privés. L'offre Clicks n'Bricks est actuellement disponible dans 21 pays et 50 *showrooms*.

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 le 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.

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 a pour ambition de devenir un leader des solutions de flotte et de mobilité respectueuses de l'environnement en proposant des véhicules hybrides et électriques à l'échelle mondiale. Pour accompagner ses clients dans leur transition vers les véhicules électriques et proposer une gamme complète de produits pour ce type de motorisation, Ayvens a développé des offres spécialisées.

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.

Ayvens Electric – Cette solution complète, accessible dans 34 pays en 2024, est conçue pour répondre à tous les besoins des conducteurs et des gestionnaires de flotte en matière de véhicules électriques. Elle intègre la mise en place d'installations de recharge à domicile et/ou sur des sites d'entreprise, l'émission de cartes de recharge qui donnent accès à un vaste réseau de bornes de recharge publiques. Reconnue pour son excellence, Ayvens a reçu le prix de « Meilleure société de conseil de l'année » par Motor Finance 2024 pour avoir guidé ses clients dans la transition vers des flottes électriques, et pour ses outils de *reporting* sur mesure pour les gestionnaires de flotte. Cette solution robuste peut être intégrée avec l'option Switch, décrite ci-dessous.

Location de voitures d'occasion – Grâce à cette proposition, Ayvens s'adresse à un éventail plus large de segments de clientèle, prolongeant la durée de vie des actifs et encourageant une approche circulaire dans l'exploitation des véhicules. La location multicycle est notamment compatible avec les véhicules électriques. Au 31 décembre 2024, environ 82 000 véhicules ont été loués en vertu de l'offre multicycle du Groupe.

Ayvens Switch – offre la possibilité de personnaliser les besoins du véhicule en fonction de circonstances spécifiques, comme opter pour une voiture différente pour les voyages de vacances. Le service Switch, actuellement disponible dans 8 pays, comprend l'utilisation permanente d'un véhicule électrique et l'utilisation temporaire d'un véhicule thermique/hybride lorsque le client le souhaite, pendant une durée maximale de 60 jours par an.

Move – L'engagement du Groupe en faveur d'une mobilité pionnière et respectueuse de l'environnement, ainsi que son engagement à influencer l'avenir de l'industrie, est également démontré par la disponibilité de l'offre Move aux Pays-Bas, en France et en Belgique. Ce produit a une clientèle potentielle qui dépasse largement celle de la location de voitures classique, car il s'adresse à tous les salariés des entreprises, y compris ceux qui ne sont pas éligibles pour les voitures de fonction. En proposant aux usagers un large éventail d'options de déplacement flexibles et adaptées, Move capitalise sur la multimodalité, contribuant ainsi à la réduction des émissions carbone, le tout dans le cadre d'un budget défini.

En particulier, Ayvens 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.

De plus, Ayvens a conçu un service de conseil visant à promouvoir des solutions de mobilité respectueuses de l'environnement et à accompagner la transformation des caractéristiques de mobilité de ses clients. **Calculateur de coût total de possession dans la Green Scorecard** – La plateforme promeut l'électrification en calculant le coût total de possession et les émissions de CO₂ d'un véhicule et en les comparant à des alternatives plus durables. La Green Scorecard est aujourd'hui disponible en France, aux Pays-Bas, en Italie et en Autriche, et sera déployée dans quatre autres pays en 2025.

Net Zero Programme dans la Green Scorecard – 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 a été pleinement intégré à la Green Scorecard et est disponible sur l'ensemble de nos marchés.

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 2024, les véhicules électriques ⁽¹⁾ représentaient 40 % des nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en Europe d'Ayvens ⁽²⁾.

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 analysant le comportement des conducteurs et les causes profondes des accidents, le programme Fleet Safety recommande des actions préventives aux conducteurs et aux gestionnaires de flotte. Le produit de couverture 3D est disponible dans 23 pays.

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 – La location flexible offre aux clients entreprises une solution de mobilité contractuelle à moyen terme, nécessitant une durée d'engagement plus courte par rapport à un produit de location longue durée traditionnel. En 2024, « Ayvens Flex » a été introduit, combinant les services d'ALD Flex et FlexiPlan (LeasePlan). Cette solution, particulièrement adaptée aux clients B2B, permet d'accéder immédiatement à un véhicule avec un engagement minimal d'un mois seulement. Elle comprend la mise à disposition de véhicules neufs ou d'occasion, triés par catégorie, pour un forfait mensuel. Au 31 décembre 2024, ce produit, disponible dans 36 pays, représentait 112 000 véhicules.

Autopartage – Le Groupe a développé des solutions d'autopartage d'entreprise dites « Sharing » utilisant un modèle de service en station. Le partage permet aux collaborateurs de sélectionner et de réserver un véhicule de la flotte de leur entreprise *via* le site et l'application de covoiturage de l'entreprise, pour un usage professionnel ou personnel. Le partage présente une solution économique pour les entreprises en offrant une alternative aux locations de courte durée coûteuses et aux services de taxi, tout en améliorant leur impact environnemental grâce à l'intégration de véhicules électriques dans la flotte d'autopartage d'entreprise. Ce service est actuellement opérationnel dans 8 pays.

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

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

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.

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 du Groupe 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.

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*). 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'acquisition de LeasePlan, le Groupe a décidé d'arrêter les nouveaux développements sur le périmètre de NGDA. Suite à cette décision, un plan stratégique de transformation révisé a été défini visant le même objectif : une plateforme informatique globale et standard (*Global Mobility Platform*) basée sur les meilleurs actifs de Société Générale, ALD et LeasePlan. Cependant, le parcours de transformation est très différent de celui de NGDA avec une approche échelonnée dissociant les transformations de la distribution (canaux clients, solutions d'engagement client), des usines produits et des fondations. Cette approche par étapes permet un ajustement flexible de la trajectoire financière et peut être hiérarchisée par zone géographique et/ou par chaîne de valeur (sur la base d'analyses de rentabilisation). Elle débute en 2025 avec plusieurs initiatives stratégiques : rationalisation des infrastructures à travers Société Générale, passage à un CRM global (celui d'ALD) et démantèlement des applications redondantes.

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

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 Universel, en particulier sous la section « Facteurs de risque ».

Ayant établi une position de *leader* à travers son plan stratégique « Move 2025 » et l'acquisition de LeasePlan, Ayvens entend mener la transformation du secteur dans le cadre du plan « PowerUp 2026 ». Les objectifs sont d'atteindre l'excellence dans sa plateforme opérationnelle et de générer des synergies et un rendement financier supérieur grâce à l'intégration réussie de LeasePlan et au lancement d'une nouvelle marque. 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 tels que *Mobility-as-a-Service* (MaaS) ainsi que les voitures connectées et autonomes. L'ambition stratégique d'Ayvens est de devenir le *leader* mondial de la mobilité durable.

1.4.1 Grandes tendances et vision pour 2030

Ayvens est positionné de façon unique pour transformer l'écosystème de la mobilité en évolution rapide compte tenu des tendances de long terme :

- l'électrification progresse 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. La vitesse de transition s'est également avérée volatile, comme nous l'avons vu avec le récent ralentissement des livraisons de véhicules électriques. Cela ne change cependant rien à la tendance à long terme ;
- 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 essentielles pour les clients, 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 les clients puissent se concentrer sur leur activité principale – 4 piliers (pouvoir choisir, mobilité durable, effets d'échelle, moteur puissant)

1.4.2.1 Pouvoir de choisir : nous allons croître de manière sélective, en équilibrant volume, rentabilité et risque

La promesse du Groupe est d'être l'acteur de l'industrie offrant la plus large gamme de produits, véritablement multicanal et multimarque. Nous avons façonné notre stratégie de croissance en conséquence, dans laquelle Ayvens équilibre volumes et rentabilité, et met l'accent sur les points suivants :

Croissance sélective par pays

Le Groupe est présent dans 41 pays et a besoin d'examiner attentivement où déployer ses ressources. Chaque année, les perspectives de marché, le profil de risque et la capacité de croissance rentable de chaque pays sont évalués, ce qui conduit à une croissance sélective par pays.

Croissance sélective par canal

Le Groupe couvre tous les segments de marché existants, des clients particuliers aux entreprises, en passant par leur canal de prédilection, qu'il soit direct, numérique ou indirect à travers des partenariats. La stratégie d'Ayvens est de protéger les volumes et ses clients les plus stratégiques, de stimuler le segment des PME pour équilibrer la rentabilité et de croître de manière sélective dans le segment des OEM.

Croissance sélective par produit

La gamme de produits existante d'Ayvens couvre la location longue durée et la gestion de flotte, et le Groupe 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.

Les véhicules utilitaires légers contribuent à la rentabilité et à la construction de portefeuilles résilients, la location multicycle consomme moins de capital et soutient le ROTE, tandis que l'assurance ajoute des marges de service.

1.4.2.2 Mobilité durable : nous montrerons la voie de la mobilité durable

La promesse d'Ayvens est de permettre à ses clients de choisir facilement la solution la plus écologique. Bien que la route vers la mobilité 100 % électrique s'avère plus volatile qu'initialement prévu, la plupart de ses clients se sont engagés à effectuer la transition vers le zéro net. En conséquence, Ayvens a mis à jour son approche, dans laquelle le Groupe oriente les clients vers la solution la plus verte dans la limite de leur budget. Pour mettre cela en pratique, Ayvens a défini le plan d'action suivant :

Développer des services de conseil sur un large éventail d'alternatives au sein et au-delà de l'électrification

Ayvens aidera ses clients à réduire leurs coûts, tout en réduisant leur empreinte carbone grâce à une gamme diversifiée d'alternatives, allant de la réduction de leur besoin de mobilité à des offres de mobilité alternatives, à l'adaptation de la taille de leurs véhicules ou à l'extension de la durée du contrat, à l'amélioration du taux d'occupation et à une meilleure efficacité énergétique (véhicules électriques, motorisations ou carburants alternatifs, éco-conduite).

Ensuite, Ayvens conseillera les clients sur la manière d'adapter leur stratégie d'électrification au niveau de préparation du marché (niveau de TCO, score de maturité des véhicules électriques), en les aidant à sauter le pas au bon moment, pour les conducteurs appropriés.

Ayvens accompagnera ses clients avec sa vaste boîte à outils de conseil (outil de dimensionnement adéquat, calculateur de TCO, Net Zero Program, étude de préparation des véhicules électriques, sélectionneur OEM, tableau de bord OEM, etc.).

Continuer à « rendre l'électrification simple » pour ses clients avec les offres en marque blanche de notre CPO (Opérateur de points de charge) et EMSP (*Electric Mobility Service Provider*)

Rendre l'électrification simple passe par un accès et une utilisation aisés de la recharge. Par conséquent, Ayvens vise à fournir les meilleures installations et opérations de recharge de sa catégorie. La qualité des prestations des partenaires CPO sera au cœur de nos préoccupations. Ensuite, au sein des services EMSP d'Ayvens, elle fournira un accès à la recharge *via* une carte de recharge et/ou une application mobile qui permettra la recharge à domicile, sur le lieu de travail et sur les réseaux publics. Enfin, pour les gestionnaires de flotte, le Groupe leur proposera les bons outils de suivi pour optimiser leur TCO. D'ici fin 2026, Ayvens vise à atteindre 100 000 bornes de recharge à domicile et à lancer la proposition EMSP d'Ayvens sur six marchés.

1.4.2.3 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 fluide

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 comprendre en profondeur leurs besoins et leurs attentes.

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

Ayvens vise à créer un moteur robuste dans la gestion des actifs productifs et la location, en soutenant un écosystème de mobilité durable avec les clients, les utilisateurs et les 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

La nouvelle stratégie informatique du Groupe se concentre sur la création de produits et de processus standard, soutenus par une plateforme numérique mondiale évolutive. Ayvens vise à accélérer l'expérience client, tout en conservant sa vision de réaliser la plateforme de mobilité mondiale de Société Générale, en distribuant une multitude de produits de mobilité et en proposant des produits de mobilité au sein de l'expérience client de la banque.

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 des actifs productifs du Groupe, visant à revendre des voitures d'occasion de qualité à des prix compétitifs grâce à des offres multicycle 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'une solide communauté.

1.4.2.4 Effets d'échelle : nous allons faire bénéficier à nos clients 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 41 pays directement et 16 pays indirectement via des partenaires, ce qui est l'un de ses arguments de vente uniques pour maintenir une position de *leader* sur le segment des multinationales. Ayvens distingue principalement trois zones géographiques :

- marchés matures européens : le Groupe est leader sur ces marchés, couvrant intégralement tous les canaux et segments. Une forte capacité d'innovation et une gamme de produits inégalée. La croissance additionnelle provient principalement des PME et de la consommation ;
- 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 moins cher

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 afin de garantir les meilleurs services, qualité et coûts, avec l'aide d'outils numériques pour contrôler les coûts de façon proactive et produire des analyses *a posteriori*.

Tirer parti de la taille pour mutualiser les coûts

La combinaison des entités historiques ALD et LeasePlan permet de mutualiser les coûts indirects et les investissements (par exemple, l'offre de produits durables, les plateformes numériques, l'innovation, le marketing) afin de générer une efficacité à long terme bénéfique pour ses clients 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. Pour les aider à réaliser leur potentiel, le Groupe a défini quatre piliers clés et une fonction RH stratégique 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. Ayvens considère que le renforcement des capacités de *leadership*, combiné à la reconnaissance et aux 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, il a défini un indicateur sur la mobilité interne.

Expérience et engagement des collaborateurs

Le Groupe prend soin de ses collaborateurs afin qu'ils prennent soin des clients, des parties prenantes et de l'environnement. Ayvens exerce une activité de services qui nécessite des collaborateurs motivés au service des clients. En tant qu'organisation, et en particulier par l'intermédiaire de ses dirigeants et de ses gestionnaires, il est de sa responsabilité de créer un environnement de travail qui permette à ses employés de se sentir chez eux et de donner le meilleur d'eux-mêmes au service de la clientèle. Le Groupe prend soin de ses collaborateurs afin qu'ils prennent soin des clients, des parties prenantes et de l'environnement. Ayvens 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, 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. Ayvens 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 contribuera également à développer les meilleures idées pour rendre plus fluide la vie de ses clients et de la société. Pour mesurer périodiquement son succès dans ce domaine, Ayvens a défini un indicateur sur la part des femmes dans les postes de direction.

La fonction RH du Groupe agit en tant que partenaire stratégique de l'entreprise, proche du personnel et des managers, grâce à des outils numériques et des processus standardisés, basés sur les données.



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 (KPI) ont été formulés, avec des objectifs ambitieux. Enfin, le Groupe a aligné ses piliers sur les objectifs de développement durable (ODD) largement reconnus des Nations unies et contribue de manière significative à 13 des 17 objectifs.

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 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 facteurs d'atténuation du Groupe sont le processus prudent et robuste de détermination de la valeur résiduelle, impliquant des experts locaux et centraux, pour lequel il dispose d'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. Le Groupe bénéficie également d'une plateforme de revente numérique de premier plan et d'une capacité éprouvée en matière de location multicycle. Enfin, l'existence d'un marché de l'occasion permanent et actif assure une demande régulière et prédictive de véhicules d'occasion.

La volatilité du risque lié à la valeur résiduelle des véhicules électriques (notamment cristallisée par les baisses des prix catalogue), pour laquelle nous avons renforcé le cadre de définition des véhicules récréatifs et électriques dans le contexte de mise à jour de la stratégie relative aux véhicules électriques, constitue un sujet d'attention particulier. Pour atténuer davantage ce risque, un ensemble de mesures a été défini et mis en œuvre (dimensionnement adéquat, extensions de contrat, mécanismes de protection des actifs, négociation de revente internationale, amélioration des contrats de location multicycle, etc.). Pour orchestrer les éléments ci-dessus de manière globale, un programme transversal relatif aux véhicules électriques a été mis en place.

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.).

Pour nourrir davantage le sens des responsabilités de tous les employés de l'entreprise, un accent particulier est mis sur la conduite, la culture de la conduite guidant le comportement d'Ayvens. Un programme spécifique de sensibilisation aux risques a été mis en place contribuant à favoriser une culture où la prise de risque maîtrisée permettra une croissance durable.



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

Le Groupe est pleinement engagé dans la réalisation de l'intégration de LeasePlan. Les principaux domaines de synergie sont les achats, les services et les opérations, les assurances, l'immobilier, les technologies de l'information (« IT ») et les effectifs. Les synergies annuelles brutes ont été estimées à 440 millions d'euros (avant impôts) et devraient se concrétiser pleinement d'ici 2026, en ligne avec les objectifs PowerUp 2026.

L'intégration d'ALD et de LeasePlan progresse, avec des objectifs ambitieux pour 2025 : la satisfaction client, de nombreuses migrations informatiques et des exigences appuyées en termes de coûts opérationnels et de synergies.

- **Restructuration juridique :** Ayvens a été en mesure de transférer les actions des entités de LeasePlan Corporation N.V à Ayvens SA (seul le Brésil reste soumis à l'approbation de la BACEN). Ces transferts ont permis de procéder à la restructuration juridique (principalement via des fusions) des entités locales d'ALD et de LeasePlan. En effet, début février 2025, cela s'est traduit par la création de 8 entités fusionnées (voir la section du Chapitre 2 « Structure du groupe Ayvens »). Le processus de restructuration juridique se poursuivra au niveau local au cours de l'exercice 2025.
- **Clients :** le lancement de la marque Ayvens se déroule comme prévu, le déploiement étant achevé dans près de 41 entités (86 %). La marque Ayvens Bank a notamment été présentée aux Pays-Bas en octobre 2024, une opération couronnée de succès. L'alignement de la tarification financière est presque achevé dans l'ensemble des entités. Le Groupe prête une attention particulière à la satisfaction client et à l'impact de l'intégration sur les clients.

- **Migration informatique :** des étapes majeures ont déjà été franchies dans ce domaine, la mise en service étant intervenue dans les 7 pays où le Groupe opère au début du mois de février 2025. Les autres migrations informatiques seront étalées sur 2025 et, pour certaines, seront réalisées en 2026. Au niveau mondial, la mise en place des outils corporate (principalement pour les fonctions centrales) progresse. Le démantèlement informatique a également démarré et se poursuivra en 2026.
- **Phase réglementaire :** la mise en place du département Risques et Conformité (CRCO) progresse bien. Les équipes centrales ont été structurées et organisées comme prévu, atteignant leur configuration cible avec une séparation claire entre la première ligne de défense (LoD1) et la deuxième ligne de défense (LoD2), tandis que les progrès dans ce domaine sont conformes au plan au sein des entités. Un cadre de gouvernance complet a été déployé de manière efficace, avec un ensemble de comités centraux et locaux afin de couvrir l'ensemble des enjeux liés aux risques et à la conformité.
- **Ressources humaines :** les nominations des N-2 sont finalisées au niveau central et local et les nominations des N-3 se poursuivront progressivement tout en gérant la stratégie liée aux charges d'exploitation. Il est également important de déménager dans un seul et même bureau afin de permettre aux salariés de tisser des liens privilégiés. Cela dépend toutefois de la durée des baux en cours afin de limiter le coût des indemnités de rupture. À ce jour, 9 entités ont été relocalisées et le processus se poursuivra jusqu'en 2026.

Synergies : le montant total des synergies réalisées en 2024 s'élève à 121 millions d'euros, un chiffre conforme aux objectifs PowerUp 2026 de 120 millions d'euros pour 2024. Les synergies 2024 se répartissent selon deux axes : la croissance du résultat opérationnel brut (ventes, assurance et achats) et la réduction des charges d'exploitation (personnel, immobilier, informatique, autres).

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 ;
- synergies brutes annuelles avant impôt : 440 millions d'euros d'ici 2026 ;
- coefficient d'exploitation (hors résultat de la vente de véhicules d'occasion) d'environ 52 % en 2026 ;
- rentabilité des capitaux propres corporels (ROTE) de l'ordre de 13 % à 15 % en 2026 ;
- ratio CET1 cible à environ 12 % et ratio du capital total à environ 16 % ;
- ratio de distribution des dividendes de 50 %.

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/négatif, Standard & Poor's A-/stable et Fitch A- (notation long terme de l'émetteur « *Issuer Default Rating, IDR* » BBB+/stable). Le Groupe prévoit d'émettre de 4 à 5 milliards d'euros par an d'obligations par l'intermédiaire d'Ayvens, 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.



2

Rapport de gestion

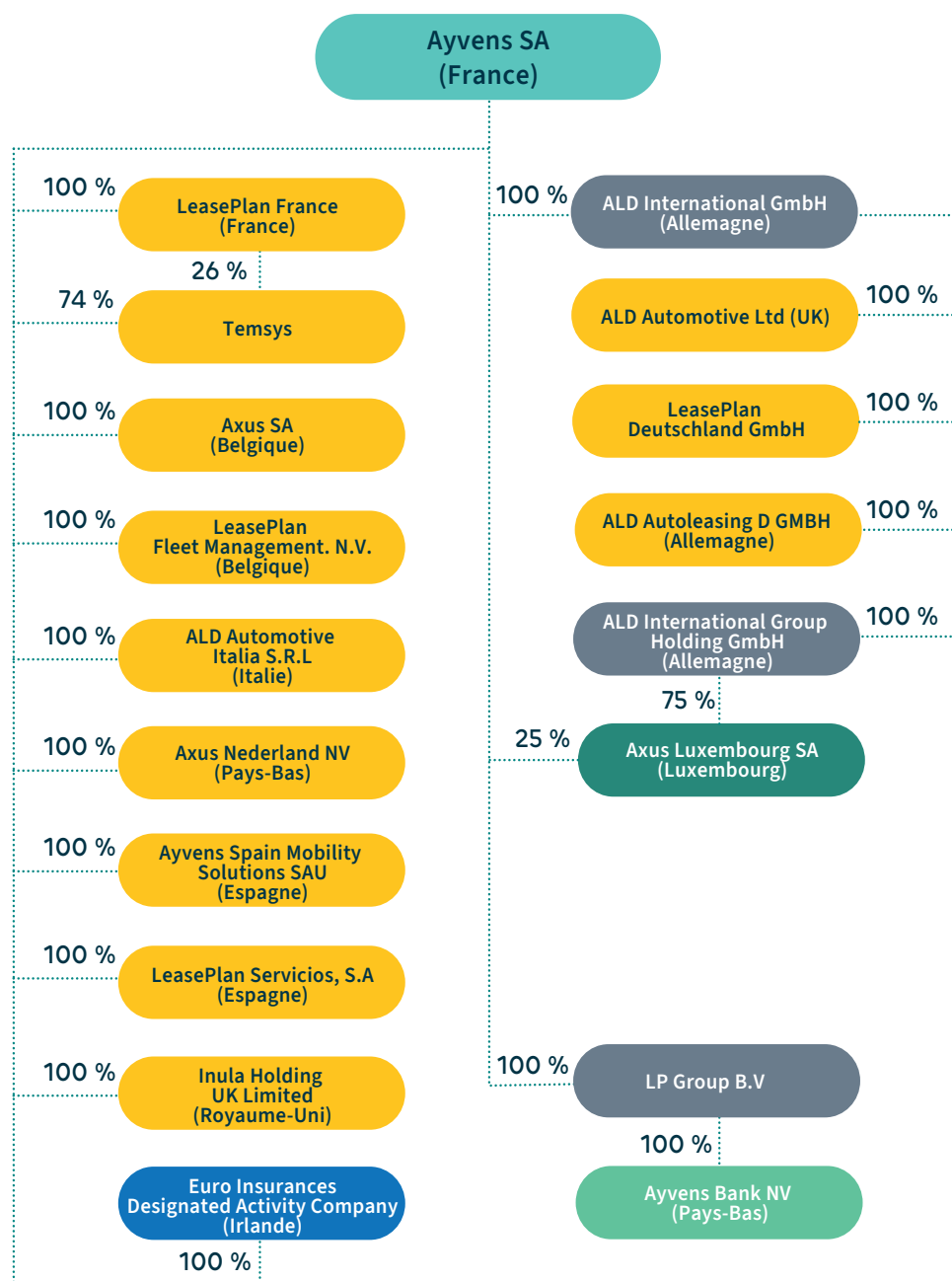
Organisation du Groupe Ayvens	34	2.5 Flux de trésorerie	50
Filiales	36	2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	52
Principales filiales	36	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	52
Relations avec Société Générale et financement	37	2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	52
Financement	37	2.6 Risques et contrôle	53
Autres fonctions	37	2.7 Capital social et actionariat	54
2.1 Revue analytique de l'activité 2024	38	2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	54
2.1.1 Indicateurs clés	38	2.7.2 Actions par ou au nom de l'entreprise	54
2.1.2 Activité d'Ayvens	39	2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration	55
2.1.3 Résultats financiers	42	2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	55
2.1.4 Investissements	47	2.7.5 Actionariat	55
2.2 Informations sur les tendances	48	2.7.6 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	59
2.2.1 Tendances de l'activité	48		
2.2.2 Objectifs à moyen terme	48		
2.2.3 Perspectives pour 2025	48		
2.3 Événements postérieurs à la clôture	48		
2.4 Recherche et développement et licences	49		
2.4.1 Recherche et développement	49		
2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation et autres immobilisations incorporelles	49		

Organisation du Groupe Ayvens

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.

AYVENS 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, Ayvens SA est devenue une Compagnie Financière Holding, un établissement régulé sous la supervision de la Banque centrale européenne. Les fonctions centrales d'Ayvens incluent notamment les activités clés suivantes :

- la supervision et l'accompagnement 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.



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 (*limited liability company*) 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 allemandes et étrangères.

Ayvens Spain Mobility Solutions 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.

Euro Insurances DAC (Irlande) est une société à responsabilité limitée (*designated activity company*) détenue à 100% par la Société qui exerce ses activités sous le nom d'Ayvens Insurance. Son objet social consiste essentiellement à fournir aux entités du Groupe des produits d'assurance et de réassurance automobile (programmes CASCO et MTPL).

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 auxdites sociétés.

Ayvens Bank NV (Pays-Bas) est une société à responsabilité limitée (*naamloze vennootschap*) indirectement détenue à 100 % par la Société, spécialisée dans la collecte de dépôts de particuliers. Ayvens Bank NV détient une licence bancaire lui permettant de collecter des dépôts dans le cadre du système néerlandais de garantie des dépôts et opère en tant que banque d'épargne de détail en ligne pour les particuliers aux Pays-Bas et en Allemagne.

Pour plus d'informations, cf. section 6.2 « Notes relatives aux comptes consolidés » Note 41 « 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 2024 » dans les comptes consolidés et la section 2.1.4.1 « Investissements historiques » de ce Document d'Enregistrement Universel.

Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2024, le Groupe Société Générale contribue à hauteur de 26 % au financement de la dette du Groupe, hors dépôts à court terme, à des conditions de concurrence normales. Les 74 % restants consistaient en des financements garantis et non garantis, levés sur les marchés de capitaux, *via* des opérations de titrisation, auprès de banques externes et de dépôts auprès de particuliers aux Pays-Bas et en Allemagne.

Le Groupe bénéficie 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 indéterminée et peut être résilié par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois, les prêts existants restant soumis à cet accord jusqu'à leur remboursement. Les fonds apportés par Société Générale sont octroyés *via* Société Générale Paris, Société Générale Luxembourg, ainsi que ses succursales ou filiales locales. Société Générale Paris et Société Générale Luxembourg financent Ayvens 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. Dans le cadre de la stratégie de gestion des liquidités, la trésorerie du Groupe place également les excédents de trésorerie provenant des emprunts et des produits des obligations sur des dépôts à court terme auprès de Société Générale.

Au 31 décembre 2024, l'encours de la dette financière nette ⁽¹⁾ auprès du Groupe Société Générale s'élève à 12 511 millions d'euros dont des dépôts s'élèvent à 4 931 millions d'euros (2023 : respectivement 13 330 millions d'euros et 2 685 millions d'euros). La dette nette vis-à-vis du Groupe Société Générale comprend 1 500 millions d'euros de dette subordonnée Tier 2. La maturité résiduelle moyenne de la dette *senior* était de 1,5 an.

À la clôture de l'acquisition de LeasePlan, Ayvens a émis 750 millions d'euros de fonds propres hybrides de type *Additional 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 pour 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 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 SG Global Shared Services Center (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.

(1) Les montants de financement mentionnés dans la présente section s'entendent nets des dépôts excluent les découverts et intérêts courus auprès de Société Générale.

2.1 Revue analytique de l'activité 2024

2.1.1 Indicateurs clés

Le tableau suivant présente les indicateurs clés de performance du Groupe (« ICP ») pour les exercices clos les 31 décembre 2024, 2023 et 2022.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/24	Exercice clos le 31/12/23 ^{(1) (2)}	Exercice clos le 31/12/22 ⁽³⁾
Marge des contrats de location	1 070,7	775,5	758,8
Marge des services	1 626,5	1 250,9	715,1
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements	317,1	883,1	1 170,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	3 014,3	2 909,5	2 643,9
Total des charges opérationnelles	(1 899,3)	(1 591,6)	(882,7)
Coefficient d'exploitation sous-jacent ⁽⁴⁾	63,2 %	62,8 %	53,2 %
Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances)	(128,5)	(70,7)	(46,1)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en points de base) ⁽⁵⁾	24	18	20
Autres produits (charges)	(2,2)	(28,7)	(50,6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	984,2	1 218,5	1 664,5
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	10,1	6,4	1,7
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	994,3	1 224,9	1 666,1
Impôts sur le résultat	(284,2)	(359,4)	(446,0)
Résultat des activités abandonnées	-	(77,6)	-
Participations ne donnant pas le contrôle	(26,6)	(27,9)	(4,7)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	683,6	760,0	1 215,5
Autres données (en %)			
Rendement des Actifs productifs moyens ⁽⁶⁾	1,3 %	2,0 %	5,1 %
Rendement de l'actif net tangible ⁽⁷⁾	8,6 %	11,5 %	26,4 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁸⁾	14,8 %	15,3 %	22,0 %
Ratio Common Equity Tier 1 ⁽⁹⁾	12,6 %	12,5 %	-

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

(2) Dont retraitement du compte de résultat et du bilan en 2023. Voir sections 2.1.3.3 pour plus de détails.

(3) L'exercice 2022 a été retraité pour tenir compte i) de la norme IFRS 17, qui s'applique à partir du 1er janvier 2023, et ii) du changement de présentation du Résultat opérationnel brut décrit à la section 2.1.3.3.

(4) Voir la section 2.1.3.3 pour obtenir la définition.

(5) Le « Coût 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) Le « 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) Voir la section 2.1.3.3 pour obtenir la définition.

(8) Le « 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 comptes consolidés. Cf. section 6.1.2 « Bilan consolidé ».

(9) Voir la section 2.1.3.3 pour obtenir la définition.

(en millions d'euros)

	Exercice clos le 31/12/24	Exercice clos le 31/12/23	Exercice clos le 31/12/22
TOTAL DE LA FLOTTE (EN MILLIERS DE VÉHICULES) ⁽¹⁾	3 288	3 420	1 806
dont activité de location longue durée (au bilan) ⁽¹⁾	2 616	2 709	1 464
dont gestion de la flotte (hors bilan) ⁽¹⁾	672	710	342
ACTIFS PRODUCTIFS ⁽²⁾⁽³⁾	53 565	52 055	24 798
Flotte de location ⁽⁴⁾	51 550	49 791	24 082
dont valeur résiduelle	33 133	32 829	15 869
Créances au titre des contrats de location-financement	2 015	2 264	716
Autres données :			
Moyenne des actifs productifs ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	52 810	38 426	23 643

(1) Indiqué flotte totale, y compris flotte LeasePlan de 2023.

(2) « 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.

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

(4) « Flotte de location » telle que présentée dans les comptes consolidés. Voir section 6.1.2 « État consolidé du résultat global ».

(5) « 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 Une croissance durable

Dans un contexte d'inflation et de taux d'intérêt élevés ayant affecté négativement les marges en 2023, Ayvens a mis en œuvre une stratégie visant à générer une croissance durable et rentable à long terme pour ses parties prenantes et à protéger davantage la valeur de ses actifs locatifs dans un environnement en constante évolution.

Sur un marché de la mobilité à forte croissance structurelle, Ayvens est bien positionné pour apporter de la valeur, en tant qu'acteur multimarques offrant la meilleure gamme de produits et la meilleure qualité de service, ainsi que son expertise et son envergure afin de permettre aux clients de réduire le coût total de la mobilité. Ayvens a utilisé ses atouts, qui se sont avérés essentiels pour mettre en œuvre avec succès son plan stratégique d'amélioration de sa rentabilité.

Tout au long de l'année 2024, des actions clés ont été menées afin d'optimiser la rentabilité :

- révision complète du portefeuille de contrats : pays, segments de clients, canaux de distribution et produits ;
- 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 ;
- amélioration continue en termes de pénétration des services et de 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) ;
- amélioration de la gestion du carnet de commandes grâce à la réduction des délais de livraison des véhicules.

Les clients et les partenaires d'Ayvens ont également contribué à la croissance durable du Groupe. La franchise commerciale de premier plan d'Ayvens dans le segment des entreprises internationales s'est encore développée, le Groupe ayant signé plusieurs contrats avec de gros acteurs de ce segment. Le Groupe a également développé et renouvelé, de manière proactive, des partenariats avec des constructeurs automobiles reconnus, auxquels il offre un accès transparent à sa plateforme. Par ailleurs, il met ses remarquables capacités de location et de communication numérique à la

disposition de ses clients. Ces partenariats, notamment via BYD, Volvo, Kia et Hyundai Capital pour n'en citer que quelques-uns, contribueront à alimenter la croissance future des segments du commerce de détail.

En outre, à l'heure où la transition vers les véhicules électriques offre des opportunités de transformation mais présente également des défis, Ayvens a géré le changement de manière responsable en instaurant un cadre dédié aux véhicules électriques en 2024. Ce cadre s'appuie sur les expériences passées et la solide connaissance des technologies des véhicules électriques acquises par les experts d'Ayvens. Cette configuration permet d'évaluer de manière adéquate les nouveaux actifs loués tout au long de leur cycle de vie et toutes les valeurs résiduelles des nouveaux contrats BEV (véhicules électriques à batterie) et PHEV (véhicules hybrides rechargeables) sont strictement contrôlées afin d'intégrer une valeur VE satisfaisante.

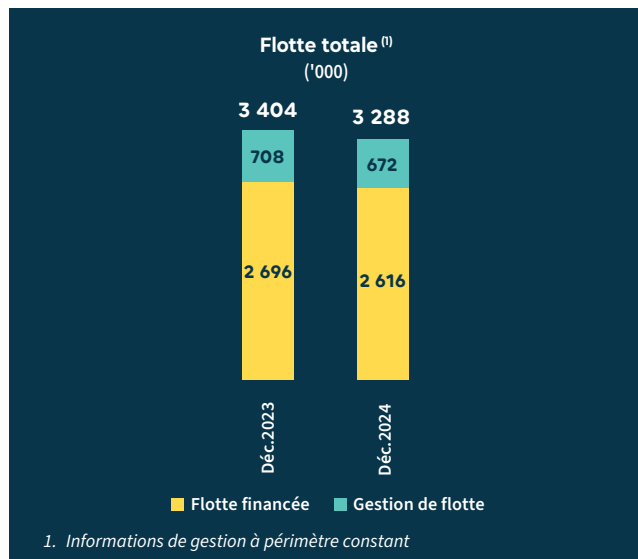
Conformément à sa feuille de route stratégique et financière 2024, l'approche commerciale sélective du Groupe s'est traduite par une baisse des volumes de la flotte de 3,4 % ⁽¹⁾ tandis que les actifs productifs ont augmenté de 2,9 % par rapport à l'année précédente en raison de l'effet de prix. L'intégration des véhicules électriques a été gérée de manière responsable en prenant une longueur d'avance sur le marché en termes de réduction de la valeur résiduelle, privilégiant une croissance durable plutôt que des gains à court terme. Dans le même temps, la rentabilité s'est améliorée car les marges sous-jacentes d'Ayvens se sont fortement redressées, affichant une hausse de 34 points de base au quatrième trimestre 2024 par rapport au quatrième trimestre 2023, avec une amélioration progressive tout au long de l'année 2024.

Flotte totale et actifs productifs

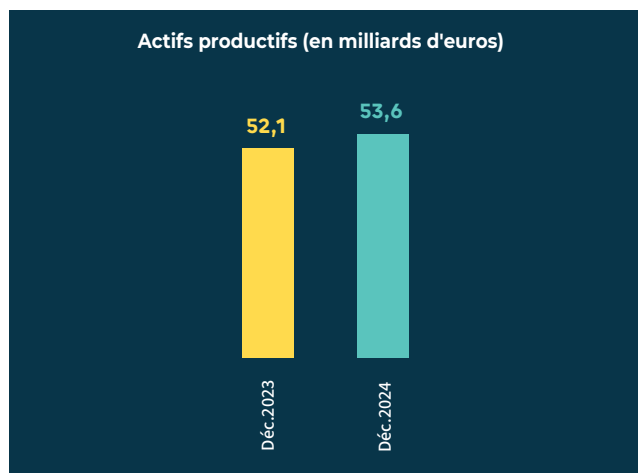
La flotte totale d'Ayvens s'élève à 3 288 milliers de véhicules à fin décembre 2024, en baisse de 3,4 % par rapport à fin décembre 2023. La réduction proactive de la flotte a été particulièrement importante dans plusieurs pays tels que la Turquie, le Royaume-Uni et sur certains segments en Allemagne, où la dynamique du marché a été moins attrayante que dans d'autres. Les contrats de location longue durée atteignent 2 616 milliers de véhicules à fin décembre 2024, en baisse de 3,0 % sur un an. Grâce à la normalisation des délais de livraison, le carnet de commandes s'est largement stabilisé à fin 2024.

(1) Sur une base comparable.

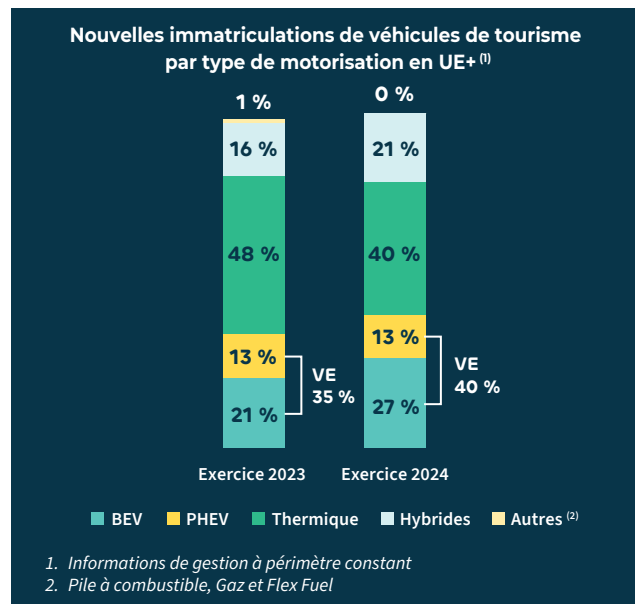
Le nombre de contrats de service de gestion de flotte a baissé de 5,1 % par rapport à décembre 2023, pour atteindre 672 milliers de véhicules. Cette baisse est principalement imputable à Ayvens France, en lien avec la revue de la rentabilité des contrats.



Les actifs productifs ont augmenté de +2,9 % sur un an, passant de 52,1 millions d'euros au 31 décembre 2023 à 53,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024.



La pénétration des véhicules électriques représente 40 % des nouvelles immatriculations de voitures particulières en 2024, contre 35 % en 2023. Le taux de pénétration d'Ayvens des BEV et des PHEV s'établit respectivement à 27 % et 13 % en 2024.



2.1.2.2 Principales mesures stratégiques

Réalisation de synergies et intégration

L'intégration de LeasePlan a progressé à un rythme régulier depuis l'obtention de la déclaration de non-objection et, grâce au fort engagement des salariés d'Ayvens, toutes les étapes clés de 2024 ont été franchies.

Par conséquent, les synergies réalisées sont conformes à nos attentes, totalisant 121 millions d'euros avant impôts en 2024, contre un objectif de 120 millions d'euros. Les synergies de 87 millions d'euros liées à la marge reflètent principalement les avantages tirés des renégociations des contrats d'approvisionnement et des nouveaux appels d'offres inhérents aux services d'achats, ainsi que le transfert de 595 000 véhicules assurés en 2024 vers des régimes d'assurance directe plus rentables.

À fin 2024, la rationalisation des opérations d'Ayvens a bien progressé : l'intégration juridique des organisations locales dans les régions où les deux entités sont présentes a été réalisée dans cinq pays, dont la France et les Pays-Bas, les sites phares du Groupe, et Ayvens Bank et Ayvens Insurance ont accueilli les activités bancaires et d'assurance du Groupe. Sept plateformes informatiques, dont la France en 2024, et l'Italie et la Suède début 2025, ont été migrées avec succès. Ces sept plateformes représentent environ 40 % de la flotte totale du Groupe. Grâce aux opérations de fusion et aux intégrations informatiques réalisées, suivies du déploiement de la nouvelle structure des organisations locales, le Groupe a enregistré des synergies de coûts de 34 millions d'euros (avant impôts).

La mise en place de la trésorerie a été rationalisée tout au long de l'année 2024, ce qui a entraîné une forte réduction du portefeuille de produits dérivés d'Ayvens grâce au dénouement complet des produits dérivés de LeasePlan. Ces actions ont considérablement réduit la volatilité des résultats financiers d'Ayvens à compter du quatrième trimestre 2024.

La plateforme Ayvens Carmarket a été déployée avec succès en 2024. Cette plateforme de vente de véhicules combine les capacités d'ALD et de LeasePlan dans ce domaine en une seule application numérique de pointe ciblant les négociants et les concessionnaires automobiles en Europe. Ayvens Carmarket contribue à optimiser et à élargir les opportunités du Groupe sur le marché secondaire. Elle contient l'un des plus importants catalogues enrichis d'Europe, soutenu par les fonctionnalités les plus innovantes.

Renforcement de la configuration régionale

En 2024, le Groupe a renforcé l'équipe de Direction au sein de laquelle les membres du Comité exécutif exercent des fonctions de supervision et des responsabilités fonctionnelles conformément à la nouvelle structure régionale composée de quatre régions. Cette structure régionale renforcée vise à rationaliser la gouvernance et à réduire les couches de gestion au sein de l'organisation. Pour assurer la cohérence et améliorer la prise de décision, cette segmentation régionale a été mise en œuvre dans l'ensemble des processus de budgétisation et de reporting interne du Groupe.

Cette organisation managériale sera gouvernée par 4 régions.

La gestion de fonctions d'appui clés, telles que Finances, Ressources humaines, Risques et conformité, Juridique et Affaires administratives, est également alignée sur les nouvelles régions. Le service informatique suivra une fois la migration des données terminées.

- les Régions 1 et 2 sont supervisées par John Saffrett, Directeur général délégué du Groupe, et leur gestion est assurée respectivement par Laurent Saucié et Philippos Zagorianakos, Directeurs régionaux ;
- Les Régions 3 et 4 sont supervisées par Berno Kleinherebrink, Directeur général délégué du Groupe, et leur gestion est assurée respectivement par Jeroen Kruisweg et Martin Koessler, Directeurs régionaux.

Région 1

France Portugal Brésil
Chili Colombie Mexique
Pérou Algérie

En milliards d'euros

Actifs non productifs	11,4 €
Total de l'actif	16,9 €
Endettement net	9,8 €
Chiffre d'affaires	5,4 €

Région 2

Italie Royaume-Uni Bulgarie
Grèce Pologne Roumanie
République tchèque
Slovaquie Turquie Ukraine
Croatie Hongrie Serbie
Slovénie Émirats arabes unis

En milliards d'euros

Actifs non productifs	18,0 €
Total de l'actif	24,9 €
Endettement net	14,2 €
Chiffre d'affaires	8,4 €

Région 3

Pays-Bas Belgique
Danemark Finlande
Norvège Suède
Luxembourg Estonie
Lettonie Lituanie
Irlande

En milliards d'euros

Actifs non productifs	14,2 €
Total de l'actif	19,3 €
Endettement net	15,7 €
Chiffre d'affaires	6,5 €

Région 4

Autriche Allemagne
Suisse Espagne
Inde Malaisie Thaïlande

En milliards d'euros

Actifs non productifs	10,0 €
Total de l'actif	14,1 €
Endettement net	9,3 €
Chiffre d'affaires	5,1 €

(1) Revenus clients externes : revenus des contrats de location et des services et produits de la vente de véhicules

2.1.3 Résultats financiers

2.1.3.1 Performance financière

Marges de la location et des services

Prises ensemble, les marges des contrats de location et des services ont atteint 2 697,2 millions d'euros en 2024, en hausse de +33,1 % par rapport à 2023, y compris un impact de changement de périmètre lié à la clôture de l'acquisition de LeasePlan le 22 mai 2023.

En 2024, les marges sous-jacentes ⁽¹⁾ progressent de +28,9 % en euros par rapport à 2023. Elles s'établissent à 532 points de base de la moyenne des actifs productifs, reflétant les mesures mises en œuvre pour restaurer la rentabilité.

Les éléments non récurrents s'élèvent à -114,5 millions d'euros en 2024 contre -154,7 millions d'euros en 2023, soit une baisse de -26,0 %. En 2024, les éléments non récurrents comprennent notamment les effets de la comptabilisation de l'hyperinflation en Turquie pour -68,7 millions d'euros (contre 39,2 millions d'euros en 2023) et une provision de -18 millions d'euros (contre -25,5 millions d'euros en 2023) au titre des commissions de financement automobile au Royaume-Uni. Pour plus de détails, voir la section 2.1.3.3 et le Chapitre 4, section 4.1.4.3, de ce Document d'Enregistrement Universel.

Les autres éléments non récurrents impactant les marges totales concernent :

- la variation de juste valeur des instruments dérivés partiellement compensée par des indemnités de rupture pour -28,3 millions d'euros (contre -186 millions d'euros en 2023) ;
- la reprise partielle d'une provision en Italie au titre de la taxe de circulation pour 10 millions d'euros (aucune reprise en 2023) ;
- les ajustements du PPA (*Purchase Price Allocation* - allocation du prix d'acquisition) de -9,6 millions d'euros en 2024 (contre 17,7 millions d'euros en 2023).

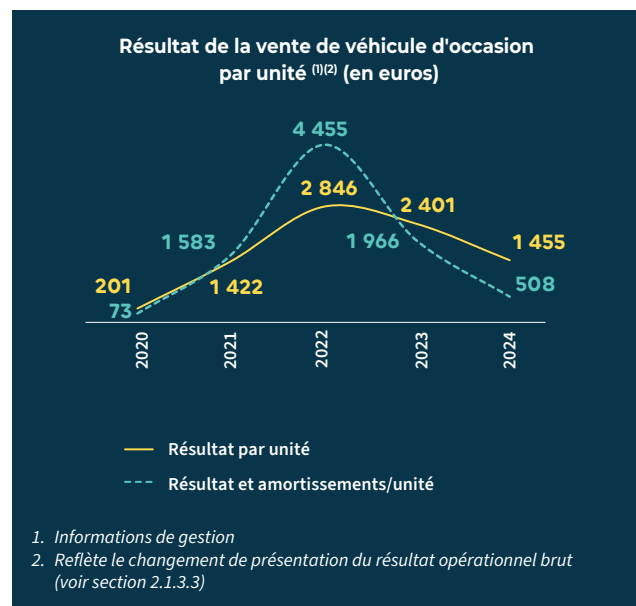
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des coûts d'amortissement

En 2024, le résultat de la vente de véhicules d'occasion et les ajustements des coûts d'amortissement ont atteint 317,1 millions d'euros, en baisse par rapport au niveau exceptionnellement élevé de l'année dernière, soit 883,1 millions d'euros, malgré l'augmentation du volume de vente qui s'établit à 624 milliers de véhicules en 2024 contre 449 milliers de véhicules en 2023.

Le résultat de la vente de véhicule d'occasion par unité d'Ayvens ⁽²⁾, hors impact négatif des ajustements des coûts d'amortissement, totalise 1 455 euros par unité en 2024 contre 2 401 euros en 2023, ce qui se situe dans la fourchette haute des prévisions 2024 d'Ayvens. En termes de dynamique des groupes motopropulseurs, la demande de véhicules d'occasion en Europe suit une tendance similaire à celle des véhicules neufs, la transition vers une mobilité plus verte étant plus progressive qu'initialement anticipé. La demande de véhicules thermiques reste forte, entraînant une hausse des prix pour ce groupe motopropulseur, tandis que la demande pour les véhicules électriques, notamment les BEV, se montre plus modérée. Néanmoins, les pertes enregistrées sur les BEV se sont stabilisées tout au long de l'année.

Les ajustements des coûts d'amortissement s'élèvent à -590,9 millions d'euros en 2024, soit une augmentation de 395 millions d'euros par rapport aux -195,4 millions d'euros enregistrés en 2023. Ces ajustements incluent l'impact net négatif des scénarios d'ajustements des amortissements sur le résultat de la vente de véhicules d'occasion, qui totalise -289,3 millions d'euros en 2024 contre 17,2 millions d'euros en 2023, et l'impact du PPA de LeasePlan d'un montant de -301,6 millions d'euros en 2024 contre -212,6 millions d'euros en 2023.

Le résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion d'Ayvens, en incluant les ajustements des coûts d'amortissement, s'est élevé à 508 euros par unité en 2024 contre 1 966 euros par unité en 2023.



Au 31 décembre 2024, le stock des scénarios d'amortissement d'Ayvens restant à reprendre sur les années à venir d'Ayvens s'élève à 303,0 millions d'euros (dont 201,0 millions d'euros à reprendre en 2025), impactant négativement les résultats futurs de la vente de véhicules d'occasion.

L'amortissement du PPA restant pour les véhicules devant être vendus dans les anciennes entités de LeasePlan en 2025 s'élève à -25,0 millions d'euros.

En conséquence, le Résultat opérationnel brut d'Ayvens a atteint 3 014,3 millions d'euros en 2024, en hausse de 3,6 % par rapport à 2023.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 1 899,3 millions d'euros en 2024, contre 1 591,6 millions d'euros à la même période l'an dernier, principalement en raison de l'impact du changement de périmètre lié à l'acquisition de LeasePlan le 22 mai 2023, des coûts de restructuration de 120,0 millions d'euros (contre 170,0 millions d'euros en 2023) ainsi que du coût de lié au statut réglementé.

Par conséquent, le coefficient d'exploitation sous-jacent ⁽³⁾ s'élève à 63,2 % en 2024 contre 62,8 % en 2023.

Coût du risque

En 2024, les provisions pour dépréciation de créances s'élèvent à 128,5 millions d'euros contre 70,7 millions d'euros en 2023 et le coût du risque s'établit à 24 points de base, en milieu de cycle, contre 18 points de base en 2023. L'augmentation du coût du risque en 2024 par rapport à 2023 est principalement due à l'alignement de LeasePlan sur la méthodologie de provisionnement du Groupe et à un effet de périmètre.

Résultat net

La charge d'impôt diminue à 284,2 millions d'euros, en baisse par rapport aux 359,4 millions d'euros enregistrés en 2023, essentiellement du fait de l'effet de base. Le taux d'imposition effectif a légèrement diminué, passant de 29,3 % en 2023 à 28,6 %, en raison de la comptabilisation de crédits d'impôt et de la reprise de provisions fiscales inutilisées.

Les participations ne donnant pas le contrôle s'élèvent à -26,6 millions d'euros contre -27,9 millions d'euros en 2023.

(1) Informations de gestion

(2) Informations de gestion

(3) Voir la note 2.1.3.3 pour obtenir la définition des indicateurs alternatifs de performance

Le Résultat net (Part du Groupe) atteint 683,6 millions d'euros en 2024 contre 760,0 millions d'euros en 2023. Le Résultat net est principalement impacté par la poursuite de la normalisation du résultat des ventes de voitures d'occasion et par les ajustements des amortissements liés au PPA et les scénarios d'amortissement (variation de -566,0 millions d'euros entre 2024 et 2023).

Le bénéfice net par action dilué ⁽¹⁾ s'est élevé à 0,73 euro contre 0,99 euro en 2023.

La rentabilité de l'actif net tangible (ROTE) s'élève à 8,6 % en 2024 contre 11,5 % en 2023.

Distribution de dividendes

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale de distribuer un dividende de 0,37 euro par action au titre de l'exercice 2024, contre 0,47 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) à ses actionnaires. Sous réserve de cette approbation, le dividende sera détaché le 26 mai 2025 et mis en paiement le 28 mai 2025.

2.1.3.2 Bilan et fonds propres réglementaires

Structure financière

Au 31 décembre 2024, les capitaux propres part du Groupe s'élevaient à 11,1 milliards d'euros (contre 10,8 milliards d'euros au 31 décembre 2023). La valeur nette de l'actif par action était de 12,70 euros et la valeur nette de l'actif net tangible par action était de 9,28 euros au 31 décembre 2024.

Les capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle ont diminué, passant de 525,6 millions d'euros au 31 décembre 2023 à 27,2 millions d'euros suite au remboursement des instruments de fonds propres AT1 à taux fixe, réajustables et rachetables, indéfiniment disponibles et indéfiniment subordonnés de 500 millions d'euros de LeasePlan émis avant l'acquisition.

Le total du bilan est passé de 70,4 milliards d'euros au 31 décembre 2023 à 75,1 milliards d'euros au 31 décembre 2024, en raison de l'augmentation de 1,5 milliard d'euros des actifs productifs, soutenue par la croissance continue des véhicules électriques dont la valeur s'apprécie, et de l'augmentation de 2,3 milliards d'euros des dépôts à court terme auprès de Société Générale, qui représentent l'excédent de financement placé en dépôt.

La dette financière hors dépôts d'épargne ⁽²⁾ s'élève à 40,6 milliards d'euros à fin décembre 2024 (contre 37,6 milliards d'euros au 31 décembre 2023), tandis que les dépôts ⁽³⁾ ont atteint 13,9 milliards d'euros (contre 11,8 milliards d'euros à la fin 2023). Au 31 décembre 2024, l'encours des prêts accordés au Groupe par Société Générale, diminué des dépôts effectués par les entités du Groupe auprès de Société Générale, s'élève à 12 511,2 millions d'euros, soit 25,8 % de l'encours de la dette financière nette (2023 : respectivement 13 330,4 millions d'euros et 28,8 %). Voir la Section 2.5.3 pour plus de détails.

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 2024 se sont élevés à 3,97 milliards d'euros, y compris une émission de 500 millions d'euros dans le cadre du pré-financement réalisée en novembre 2023, ce qui marque l'aboutissement du programme de financement prévu pour 2024 et confirme le fort appétit du marché pour les instruments de dette d'Ayvens.

L'entité combinée dispose d'abondantes liquidités à court terme, ses avoirs en banque centrale s'élevant à 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2024 (contre 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.

Fonds propres réglementaires

Les actifs pondérés des risques d'Ayvens s'élèvent à 59,0 milliards d'euros au 31 décembre 2024 (contre 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 12,6 % et un ratio de capital total de 16,4 % au 31 décembre 2024 (12,5 % et 16,4 % au 31 décembre 2023 respectivement).

2.1.3.3 Définitions, méthodologie, retraitements et indicateurs alternatifs de performance

Cadre applicable

Les informations financières présentées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont été préparées conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne et applicables à cette date.

Changement de présentation du résultat opérationnel brut

À compter du 31 décembre 2024, Ayvens a modifié la présentation des composantes du résultat opérationnel brut dans son compte de résultat.

Les scénarios d'amortissement, qui reflètent la révision des valeurs résiduelles de la flotte à la route et qui ont été précédemment comptabilisés au poste « Coûts des contrats de location - Dépréciations », figurent désormais au poste « Ventes de véhicules d'occasion ». Ce transfert s'accompagne d'une modification du poste « Résultat de la vente de véhicules d'occasion » qui devient « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des coûts d'amortissement ». Ces changements de présentation n'impactent pas le résultat opérationnel brut dans son ensemble, ni le résultat net part du Groupe. Le compte de résultat comparatif au 31 décembre 2023 a été retraité pour refléter ce changement de présentation.

Retraitement du compte de résultat 2023

Le compte de résultat consolidé 2023 a été retraité en 2024 afin de refléter plusieurs effets spécifiques à la période qui ont été omis ou indiqués par erreur. Pour plus de détails sur les retraitements, voir les sections 6.2.1 et 6.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Acquisition de LeasePlan – état des lieux en 2024

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de LeasePlan aux actifs acquis et passifs repris à la date de réalisation de l'acquisition a conduit Ayvens à revoir à la hausse la valeur des actifs nets de LeasePlan d'environ 230 millions d'euros, suite à l'évaluation des actifs et passifs de LeasePlan à la juste valeur au 31 décembre 2023.

En 2024, Ayvens a finalisé la comptabilisation des regroupements d'entreprises, ce qui a entraîné un ajustement de l'allocation provisoire de -80 millions d'euros. Le prix d'acquisition a augmenté de 72 millions d'euros suite à l'évaluation, par le Groupe, du complément de prix, conduisant à une augmentation de l'écart d'acquisition de 152 millions d'euros. L'écart d'acquisition final sur le rachat de LeasePlan s'élève à 1 548 millions d'euros.

Les montants de clôture des actifs et passifs de LeasePlan au 31 décembre 2023 ont été retraités pour refléter l'ajustement des allocations provisoires. Par conséquent, le résultat opérationnel brut a été grevé d'une dépréciation supplémentaire des actifs productifs nets de 20,8 millions d'euros. Cette dépréciation et ses effets fiscaux ont été reflétés en retraitant le compte de résultat comparatif de 2023 dans les états financiers 2024 du Groupe. Voir ci-dessous le tableau des retraitements 2023.

(1) Hors fonds propres Tier 1 additionnels.

(2) Y compris les intérêts courus, les découverts et les ajustements de juste valeur et hors fonds propres additionnels Tier 1.

(3) 13,7 milliards d'euros de dépôts de particuliers, y compris les intérêts courus, et 0,1 milliard d'euros de dépôts de clients autofinancés.

Commissions de financement automobile au Royaume-Uni

Au 31 décembre 2024, Ayvens avait comptabilisé une provision de 93 millions d'euros dans le cadre de l'exposition potentielle aux commissions de financement automobile au Royaume-Uni. Sur le total de 93 millions d'euros, un montant de 69 millions d'euros a été comptabilisé au titre d'un retraitements des états financiers 2023, dont 44 millions d'euros liés à LeasePlan UK impactant l'écart d'acquisition lors du rachat et 26 millions d'euros de provision impactant le compte de résultat 2023 et les capitaux propres comptabilisés pour couvrir le passif dans ALD UK.

Pour plus d'informations sur les commissions de financement automobile au Royaume-Uni, voir les sections 4.1.4.3 Risques juridiques, fiscaux et de conformité et 6.3.1 Base de préparation du présent Document d'Enregistrement Universel.

Sous-évaluation du coût d'amortissement et dépréciation supplémentaire de l'écart d'acquisition

Une erreur dans le calcul de l'amortissement des véhicules (locations de courte durée) au sein de la filiale allemande Fleetpool a entraîné des coûts d'amortissement supplémentaires comptabilisés dans le compte de résultat 2023 avec une réduction correspondante de la valeur comptable nette de la flotte de location.

Par conséquent, le Groupe a comptabilisé une dépréciation supplémentaire de l'écart d'acquisition dans Fleetpool pour 14,7 millions d'euros, en plus de la dépréciation de 23,7 millions d'euros comptabilisée dans le compte de résultat en 2023.

Reclassement des charges liées à la location de courte durée de Leasing à Marge des services

Les coûts d'amortissement de la flotte de location de courte durée ont été reclassés au poste « Coût des ventes – services », après avoir été inclus par erreur au poste « Coûts des contrats de location - Dépréciations » en 2023, pour un montant total de 67,9 millions d'euros.

Tableau reflétant l'ensemble des retraitements du compte de résultat 2023 :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2023, publié	Mise à jour du PPA	Changement de présentation du Résultat opérationnel brut	Commissions de financement automobile au Royaume-Uni	Amortissements et dépréciation de l'écart d'acquisition - Fleetpool	Reclassement des charges liées à la location de courte durée	Exercice clos le 31/12/23, retraité ⁽³⁾
Marge des contrats de location	1 261,9	(1,1)	(553,3)			67,9	775,5
Marge des services	1 354,2			(25,5)	(9,9)	(67,9)	1 250,9
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements	349,5	(19,7)	553,3				883,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	2 965,6	(20,8)	0,0	(25,5)	(9,9)	-	2 909,5
Total des charges opérationnelles	(1 591,6)						(1 591,6)
Risque de coût (Provisions pour dépréciation de créances)	(70,7)						(70,7)
Autres produits (charges)	(14,0)				(14,7)		(28,7)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 289,4	(20,8)	0,0	(25,5)	(24,6)	-	1 218,5
Quote-part dans le résultat des entreprises associées							
et des entités contrôlées conjointement	6,4						6,4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 295,8	(20,8)	0,0	(25,5)	(24,6)	-	1 224,8
Impôts sur le résultat	(374,0)	5,0		6,4	3,2		(359,4)
Résultat des activités abandonnées	(77,6)						(77,6)
Participations ne donnant pas le contrôle	(27,9)						(27,9)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	816,3	(15,8)	0,0	(19,1)	(21,4)	-	760,0

Indicateurs alternatifs de performance**Marges sous-jacentes**

Les marges sous-jacentes représentent le total des marges des contrats de location et des services telles que présentées dans le compte de résultat consolidé selon les normes IFRS, à l'exclusion des éléments non récurrents et/ou non opérationnels par nature tels que :

- variation de juste valeur des instruments dérivés ;
- revenus/coûts de rupture en cas de résiliation anticipée de prêts et de produits dérivés ;
- impacts de l'hyperinflation en Turquie (gains/pertes monétaires nets et coûts d'amortissement supplémentaires imputés à l'augmentation inflationniste des actifs loués) ;
- impacts de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) lié à la comptabilisation des regroupements d'entreprises ;
- provisions exceptionnelles liées aux pays ou leurs reprises.

Marges en points de base

Les marges en points de base sont les marges sous-jacentes annualisées et exprimées en pourcentage des actifs productifs moyens.

Charges d'exploitation sous-jacentes

Les charges d'exploitation sous-jacentes représentent les charges d'exploitation totales telles qu'elles sont présentées dans le compte de résultat consolidé selon les normes IFRS, mais à l'exclusion des coûts qui ne seraient pas engagés dans le cours normal des affaires :

- coûts de restructuration (CTA) ;
- frais de changement de marque, de conseil, de transaction et autres frais d'acquisition.

Coefficient d'exploitation sous-jacent

Le coefficient d'exploitation sous-jacent correspond aux charges d'exploitation sous-jacentes divisées par les marges sous-jacentes.

Rentabilité des capitaux propres corporels (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 2024	Exercice 2023
Capitaux propres du Groupe	11 135,3	10 769,9
Fonds propres AT1	(750,0)	(750,0)
Provision pour dividendes et intérêts sur fonds propres AT1 ⁽¹⁾	(339,8)	(420,7)
OCI hors réserves de conversion	8,0	24,3
Fonds propres pour le calcul du ROE en fin de période	10 053,4	9 623,5
Fonds commercial	2 128,3	2 128,3
Immobilisations incorporelles	(662,9)	(645,9)
Fonds propres moyens pour le calcul du ROE	9 838,4	7 962,2
Écart d'acquisition moyen	(2 128,3)	(1 373,4)
Immobilisations incorporelles moyennes	(654,4)	(386,3)
Fonds propres corporels moyens pour le calcul de ROTE	7 055,8	6 202,5
Résultat net du Groupe après intérêts minoritaires	683,6	760,0
Intérêts sur fonds propres AT1	(73,5)	(45,0)
Résultat net du Groupe ajusté	610,1	715,0
ROTE	8,6 %	11,5 %

(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 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 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 2024	Exercice 2023
Actions existantes	816 960 428	816 960 428
Actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat et des actions attribuées aux salariés	(839 734)	(1 114 336)
Actions auto-détenues au titre du contrat de liquidité	(159 221)	(154 551)
Nombre d'actions en fin de période	815 961 473	815 691 541
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du BNPA ⁽¹⁾ (A)	815 826 507	711 058 063
(en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	683,6	760,0
Déduction des intérêts sur fonds propres AT1	(73,5)	(45,0)
Résultat net part du Groupe après déduction des intérêts sur fonds propres AT1 (B)	610,1	715,0
BNPA de base (en euros)	0,75	1,01
Dividende par action (en euros)	0,37	0,47
BNPA DILUÉ	Exercice 2024	Exercice 2023
Actions existantes	816 960 428	816 960 428
Actions émises sans contrepartie ⁽²⁾	17 829 769	18 216 718
Nombre d'actions en fin de période	834 790 197	835 177 146
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du BNPA ⁽¹⁾ (A')	834 983 672	722 913 792
BNPA dilué (en euros) (B/A')	0,73	0,99

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

(2) 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 tangibles 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 tangible 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'actions et actions attribuées au personnel et actions propres dans le cadre de contrats de liquidité.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Capitaux propres du Groupe	11 135,3	10 769,9
Titres supersubordonnés et titres subordonnés à durée indéterminée	(750,0)	(750,0)
Intérêts des titres supersubordonnés et subordonnés à durée indéterminée	(37,6)	(37,2)
Valeur comptable des actions propres	15,3	18,2
Valeur de l'Actif Net (AN)	10 363,0	10 001,0
Fonds commercial	(2,128,3)	(2,128,3)
Immobilisations incorporelles	(663,1)	(645,9)
Valeur de l'Actif Net Tangible (ANT)	7 571,8	7 226,8
Nombre d'actions ⁽¹⁾	815 961 473	815 691 541
AN par action	12,70	12,26
ANT par action	9,28	8,86

(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 2024	31 décembre 2023 ⁽¹⁾
Capitaux propres du Groupe	11 135	10 826
Fonds propres AT1	(750)	(750)
Provision pour dividendes et intérêts sur fonds propres AT1 ⁽²⁾	(340)	(423)
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	(2 791)	(2 695)
Déductions et ajustements réglementaires	149	183
Fonds propres Common Equity Tier 1	7 403	7 141
Fonds propres AT1	750	750
Fonds propres Tier 1	8 153	7 891
Fonds propres Tier 2	1 500	1 500
TOTAL DES FONDS PROPRES (TIER 1 + TIER 2)	9 653	9 391
Actifs pondérés des risques	58 960	57 377
Actifs pondérés du risque de crédit	49 955	49 034
Actifs pondérés du risque de marché	2 547	1 993
Actifs pondérés du risque opérationnel	6 458	6 350
Ratio <i>Common Equity Tier 1</i>	12,60 %	12,50 %
Ratio <i>Tier 1</i>	13,80 %	13,80 %
RATIO DE CAPITAL TOTAL	16,40 %	16,40 %

(1) Tels que publiés en 2023, hors retraitements.

(2) 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 2023 et 2024 s'élèvent respectivement à 276,9 millions d'euros et 201,4 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 avril 2023, ALD a annoncé la clôture de la cession d'ALD Russie.

En mai 2023, ALD a annoncé la finalisation de l'acquisition de LeasePlan (voir section 6.2, note 2.1 « Acquisition de LeasePlan »)

En août 2023, Ayvens a procédé à 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.

Le Groupe a signé des promesses de vente (*call*) et d'achat (*put*) sur sa participation dans ALD Maroc. Suite à ces accords, le Groupe a décomptabilisé la participation dans cette entreprise associée au 31 décembre 2024.

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 Informations sur les tendances

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 Universel, 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 2024 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 présentés 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 2025

Ayvens continuera à déployer sa feuille de route stratégique et financière et se concentrera sur trois priorités essentielles en 2025.

Exécution du processus d'intégration

L'exécution de l'intégration du Groupe continuera à s'accélérer en 2025, l'objectif étant de finaliser les intégrations informatiques et juridiques dans les pays où les deux entités sont présentes toutes les deux et de mettre en œuvre des modèles opérationnels cibles au niveau local. Ce processus permettra de réaliser les synergies restantes et d'atteindre les objectifs financiers du Groupe.

Poursuivre la croissance durable et la stratégie en matière de véhicules électriques

Après l'examen du portefeuille effectué en 2024, Ayvens prévoit de reprendre la croissance de la flotte en 2025 et de saisir les opportunités qui se présentent en tirant parti de ses positions de leader et de ses partenariats privilégiés avec les constructeurs automobiles. En parallèle, dans un écosystème mondial en constante évolution, le Groupe continuera à suivre de manière proactive la chaîne de valeur des véhicules électriques afin de garantir une rentabilité adéquate et d'atténuer le risque lié à la valeur résiduelle.

Maintenir des normes réglementaires et ESG élevées

En tant qu'entité réglementée et acteur majeur de la transition vers une économie bas carbone, le Groupe a l'ambition de maintenir des normes ESG élevées et de répondre aux attentes de ses principales parties prenantes. Pour rappel, Ayvens a obtenu la médaille Platinum d'Ecovadis, plaçant le Groupe dans le top 1 % des entreprises évaluées au cours des douze derniers mois.

Ces priorités stratégiques démontrent l'engagement d'Ayvens en faveur de son plan PowerUP 2026. Ayvens fixe également les objectifs suivants pour 2025, en tant qu'étape intermédiaire vers la réalisation du plan :

- résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion compris entre 700 et 1 100 euros en moyenne, hors impact négatif des ajustements des coûts d'amortissement (reprise des scénarios d'amortissement et PPA) donnant lieu à un montant compris entre 300 et 700 euros en moyenne, y compris les ajustements des coûts d'amortissement ;
- synergies brutes de 350 millions d'euros ;
- coefficient d'exploitation sous-jacent : 57 % à 59 % ;
- coûts de restructuration entre 115 et 125 millions d'euros ;
- taux de distribution de dividende de 50 % ;
- ratio CET 1 d'environ 12 %.

2.3 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

2.4 Recherche et développement et licences

2.4.1 Recherche et développement

Le Groupe s'engage à innover et à offrir des solutions à valeur ajoutée. Il s'efforce de 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 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 2024, 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.

Un total de 450 000 véhicules connectés d'Ayvens, utilisant principalement la télématique du marché secondaire. D'un côté, des initiatives locales en matière de véhicules connectés sont en place, en partenariat avec les meilleurs fournisseurs de dispositifs de seconde main de leur catégorie et selon les cas d'utilisation locaux attendus. D'un autre côté, la plateforme centrale de véhicules connectés d'Ayvens compte désormais plus de 160 000 véhicules connectés (solution ProFleet et offre d'assurance connectée comprenant un programme de prévention active des risques).

En outre, Ayvens a lancé des tests avec les équipementiers télématiques afin de proposer, à l'avenir, des véhicules connectés grâce à des systèmes télématiques intégrés

Disponible aux Pays-Bas, en France et en Belgique, 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, licences, droits 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 Ayvens sur Euronext Paris, un contrat de cession de marque et un contrat de licence de marque ont été conclus entre Ayvens (ex-ALD) et Société Générale afin de réglementer l'utilisation de ces marques par Ayvens (ex-ALD). Le contrat de cession de marque visait à transférer à Ayvens 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 Ayvens 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 Ayvens (ex-ALD) à moins de 50 % et en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de dissolution d'Ayvens. 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 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 prévoit d'achever son processus de changement de marque en 2025. Le Groupe enregistre de façon centralisée les différents noms de domaine qui lui appartiennent (notamment Ayvens, Ayvens Automotive, Ayvens Carmarket, MyAyvens, les sites Web d'Ayvens), 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 31/12/2024	Exercice clos le 31/12/2023	Exercice clos le 31/12/2022 ⁽¹⁾
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	994,3	1 224,9	1 666,1
Ajustements :			
• flotte de location	8 897,3	6 067,6	3 573,6
• autres immobilisations corporelles	117,4	104,4	73,5
• immobilisations incorporelles	101,2	130,3	25,5
• provision réglementée, provisions pour risques et charges	73,7	58,2	23,0
• actifs/passifs des contrats d'assurance et de réassurance ⁽²⁾	(4,4)	115,3	-
• actifs non courants destinés à la vente – dépréciation	-	-	50,6
Dotation aux amortissements	9 185,2	6 475,7	3 746,2
(Profits)/pertes sur la cession d'immobilisations corporelles	42,4	37,7	13,3
(Profits)/pertes sur la cession d'immobilisations incorporelles	6,5	17,6	16,0
(Profits)/pertes sur la cession d'activités abandonnées	(3,9)	-	-
Profits et pertes sur la cession d'actifs	45,0	55,3	29,3
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(64,6)	276,6	1,8
Effet des ajustements liés à l'hyperinflation	(86,6)	(95,7)	(52,4)
Charges d'intérêts	1 924,5	1 052,6	244,1
Produits d'intérêts	(3 047,2)	(1 877,8)	(919,6)
Résultat financier net	(1 122,7)	(825,2)	(675,5)
Autres	(6,4)	4,3	1,2
Produits de cession de la flotte de location	11 529,5	7 253,4	3 916,6
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	(21 950,3)	(18 257,1)	(9 554,0)
Variation du fonds de roulement Intérêts versés	1 040,0	249,1	(329,9)
Intérêts versés	(1 565,5)	(1 044,6)	(196,2)
Intérêts reçus	3 037,8	2 024,3	955,7
Intérêts nets reçus	1 472,3	979,8	759,5
Impôts payés	(433,0)	(375,6)	(195,5)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	603,1	(3 034,6)	(686,6)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités opérationnelles (activités abandonnées)		44,2	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	603,16	(2 990,4)	(686,6)

(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.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2024	Exercice clos le 31/12/2023	Exercice clos le 31/12/2022 ⁽¹⁾
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	(77,7)	(76,6)	(40,9)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(123,7)	(200,3)	(68,3)
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	0,0	(3,2)	-
Effet du changement de structure du Groupe	21,2	1 967,8	35,4
Produits de cession des activités abandonnées, net des liquidités cédées	-	389,8	0,0
Investissement à long terme	81,4	66,9	79,1
Prêts et créances sur des tiers liés	(2 265,5)	(1 214,4)	(1 017,9)
Autres investissements financiers	323,5	(179,8)	28,8
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(2 040,9)	750,1	(983,8)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités d'investissement (activités abandonnées)	-	4,4	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(2 040,9)	754,5	(983,8)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières	22 699,8	10 533,7	7 383,9
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières	(21 946,9)	(6 665,6)	(6 731,3)
Produits d'émissions obligataires	4 087,0	5 507,6	1 990,8
Remboursement des obligations émises	(3 612,4)	(4 141,3)	(1 351,4)
Produits de dépôts	12 142,8	5 737,1	-
Remboursement des dépôts	(10 104,7)	(5 285,3)	-
Produits des titres supersubordonnés	-	750,0	-
Paiement des dettes de location	(54,9)	(52,0)	(71,1)
Dividende versé sur le capital AT1 à l'actionnaire de la société mère	(73,1)	(7,8)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	(383,5)	(598,8)	(435,2)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(6,4)	(8,6)	(9,9)
Dividendes versés sur les fonds propres AT1 aux participations ne donnant pas le contrôle	(518,4)	(36,9)	-
Augmentation de capital	-	(3,1)	1 203,4
Augmentation/diminution du capital des actionnaires	-	(4,9)	(5,4)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	2 229,3	5 724,2	1 973,8
Flux de trésorerie liés aux activités de financement (activités abandonnées)	-	(9,8)	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	2 229,3	5 714,4	1 973,8
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET SES ÉQUIVALENTS	(17,7)	(13,3)	(11,2)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DE SES ÉQUIVALENTS	773,7	3 465,2	292,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	3 681,6	216,4	(75,7)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	4 455,3	3 681,6	216,4

(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.

2.5.1 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 11 529,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre 7 253,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, principalement en raison de l'inclusion de LeasePlan dans le périmètre de consolidation pour 12 mois contre une inclusion à partir du 22 mai 2023 et des prix des voitures d'occasion qui restent élevés.

Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location

Les montants payés pour l'acquisition des véhicules loués se sont élevés à 21 950,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, contre 18 257,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, en raison de l'inclusion de LeasePlan dans le périmètre de consolidation pour 12 mois, contre une inclusion à partir du 22 mai en 2023.

Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du fonds de roulement (qui comprend l'actif et le passif à court terme) a eu un impact positif sur la trésorerie nette liée aux activités opérationnelles de 1 464,6 millions d'euros lors de l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre 249,1 millions d'euros lors de l'exercice clos le 31 décembre 2023. La variation est due à l'inclusion de LeasePlan dans le périmètre de consolidation pour 12 mois en 2024 contre 7 mois en 2023 et à l'augmentation des créances de location-financement et de location simple facturées aux clients, sous l'effet de la hausse de la valeur nette des actifs productifs.

Intérêts nets reçus

Les intérêts nets reçus ont augmenté pour atteindre 1 472,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, contre 979,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, principalement en raison de l'inclusion de LeasePlan dans le périmètre de consolidation pour 12 mois contre une inclusion à partir du 22 mai en 2023 et d'une hausse des taux d'intérêt à partir de 2023, ce qui a entraîné une augmentation des entrées et sorties de trésorerie.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Prêts et créances sur des tiers liés

Dans le cadre de la stratégie de liquidité, le Groupe place ses excédents de trésorerie sur des dépôts à court terme auprès de Société Générale. La trésorerie absorbée par cette activité a augmenté de 2,3 milliards d'euros en 2024.

2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement

Produits des emprunts auprès d'institutions financières

Les produits des emprunts auprès d'institutions financières ont augmenté à 22 699,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre 10 533,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Cette hausse est due à l'inclusion de LeasePlan dans le périmètre de consolidation pour 12 mois en 2024 contre 7 mois en 2023.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts ont atteint 21 946,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre 6 665,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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 4 087,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, du fait de l'achèvement du programme de financement d'Ayvens en 2024.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations et de titrisation émises a baissé pour passer de 4 414,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à 3 612,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en raison de l'arrivée à échéance d'un montant moins élevé.

(en millions d'euros)	2024	2023	2022
Emprunts bancaires	11 996,8	13 123,6	10 613,1
Dette subordonnée Tier 2	1 500,0	1 500,0	-
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	13 496,8	14 623,6	10 613,1
Découverts bancaires	567,6	315,3	129,5
Emprunts bancaires	9 271,8	6 537,3	3 828,5
Dette subordonnée Tier 2	10,6	12,2	-
Emprunts courants auprès d'institutions financières	9 850,0	6 864,9	3 958,0
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	23 346,9	21 488,4	14 571,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	2 060,2	2 870,9	1 123,4
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme (EMTN)	9 473,0	10 070,3	2 450,0
Obligations et titres – ajustement de juste valeur	(33,1)	(163,8)	-
Obligations et titres émis non courants	11 500,1	12 777,3	3 573,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 491,7	1 385,4	603,7
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme (EMTN)	4 325,1	2 053,9	1 126,3
Obligations et titres – ajustement de juste valeur	(81,9)	(78,4)	-
Obligations et titres émis courants	5 734,9	3 360,9	1 729,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	17 235,0	16 138,3	5 303,4
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	40 581,9	37 626,7	19 874,5
Dépôts non courants	7 906,6	4 041,5	-
Dépôts courants	5 984,0	7 743,2	-
TOTAL DÉPÔTS	13 890,6	11 784,7	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	54 472,5	49 411,4	19 874,5
Découvert et intérêts courus	(1 146,3)	(603,5)	(176,2)
Obligations et titres - ajustement de la juste valeur	115,0	242,2	-
Dépôts auprès du Groupe Société Générale ⁽¹⁾	(4 931,1)	(2 685,3)	(1 523,5)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	48 510,1	46 364,8	18 174,8
<i>dont :</i>			
Prêts auprès du Groupe Société Générale hors dépôts	12 511,2	13 330,4	12 045,4
Prêts auprès d'autres banques	5 107,5	5 060,6	853,1
Obligations	13 573,0	11 990,5	3 550,0
Titrisation	3 551,0	4 254,2	1 726,3
Dépôts ⁽²⁾	13 767,4	11 729,2	-
en % de l'encours de la dette financière nette			
Prêts auprès du Groupe Société Générale hors dépôts	25,8 %	28,8 %	66,3 %
Prêts auprès d'autres banques	10,5 %	10,9 %	4,7 %
Obligations	28,0 %	25,9 %	19,5 %
Titrisation	7,3 %	9,2 %	9,5 %
Dépôts	28,4 %	25,3 %	-

(1) Dépôts à court terme et réinvestissement des capitaux propres

(2) En 2024, 13 664 millions d'euros de dépôts de particuliers auprès d'Ayvens Bank aux Pays-Bas et en Allemagne et 103 millions d'euros de dépôts de clients autofinancés.

Ayvens a finalisé une opération de titrisation publique néerlandaise en 2024 pour 600 millions d'euros, et renouvelé les programmes de titrisation privés aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Ce dernier a également été redimensionné lors du renouvellement en 2024.

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.

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 la Société le 5 juin 2023, sur la même ligne de cotation et avec le même code ISIN (FR0013258662).

Le 14 mai 2024, l'Assemblée générale mixte a approuvé le changement de dénomination sociale d'ALD en Ayvens. En outre, les actionnaires ont renouvelé l'autorisation de rachat d'actions Ayvens, permettant au Conseil d'administration de racheter des actions dans la limite de 5 % du nombre total d'actions en circulation. Le programme est conçu dans le cadre de l'exécution du contrat de liquidité d'Ayvens et de l'attribution d'actions de performance.

Le 30 mai 2024, le Groupe a annoncé qu'au 3 juin 2024, ses actions seraient négociées sous le symbole « AYV » sur Euronext Paris, l'ISIN et le code Euronext restant inchangés.

2.7.2 Actions détenues par ou au nom de la Société

Au 31 mars 2025, la Société détient 595 895 actions propres, dont : i) 163 293 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre la Société et Exane BNP Paribas le 1^{er} novembre 2020 avec effet au 4 janvier 2021 et transféré par Exane BNP Paribas à BNP Paribas Arbitrage le 23 octobre 2023 et ii) 432 602 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 14 mai 2024 a autorisé le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour une période de 18 mois à compter de ladite Assemblée et dans les conditions prévues par la loi, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, au Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, à acquérir des actions de la Société pour mener à bien les opérations 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 mixte du 24 mai 2023 ;

- allocation, couverture et règlement de toute action gratuite, tout plan d'attribution, tout plan d'épargne ou de tout type d'intéressement aux employés ou aux 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 attachés 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 la remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange d'actions dans le cadre des transactions relatives à la croissance externe du Groupe ;
- la mise en œuvre de toute pratique de marché 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 internalisateurs systématiques ou de 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 les titres de la Société, le Conseil d'administration ne doit pas être en mesure, au cours de la période de l'OPA, de décider de mettre en œuvre un programme de rachat sans autorisation préalable de l'Assemblée générale.

Dans le cas d'une augmentation de capital par incorporation 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 opération relative au capital social, le Conseil d'administration peut ajuster le prix d'achat susmentionné afin de tenir compte de l'impact de ces opérations sur la valeur des actions.

Le Conseil d'administration jouit des pleins pouvoirs, avec possibilité de déléguer, pour mettre en œuvre ce programme de rachat, 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 opérations sur le capital social de la Société et, généralement, de faire le nécessaire pour mettre en œuvre ledit programme de rachat.

Les actions acquises par la Société ne peuvent pas dépasser 5 % du capital social à la date d'achat, étant précisé que le nombre d'actions 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 1 310 285 actions pour un montant de 8 124 845 euros en 2024 et cédé 1 305 615 actions pour un montant de 8 111 193 euros sur toute l'année 2024. Au 31 décembre 2024, 162 471 actions étaient détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Dans le cadre de son plan d'intéressement à long terme en actions gratuites, Ayvens n'a procédé à aucun rachat d'actions entre le 1er janvier et le 31 décembre 2024. Par conséquent, aucun fonds n'a été alloué à ces opérations. Au 31 décembre 2024, Ayvens détenait 839 734 actions propres.

Courant 2024, 274 602 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 :

	2021	2022	2023
Dividende net par action – montant historique (in euros) ⁽¹⁾	1,08	1,06	0,47
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (en milliers d'euros) ^{(2) (3) (4)}	436 432	601 593	383 971

(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 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.

(3) 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.

(4) Le dividende distribué en 2024 au titre de 2023 s'élève à 383 971 401 euros. Le nombre d'actions propres en vertu du contrat de liquidité d'Ayvens et du plan d'actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe en 2022, 2023 et 2024 s'établit à 980 322 au moment de leur distribution, ce qui résulte en une réintégration de 460 751 euros de report à nouveau.

2.7.5 Actionnariat

Ayvens n'a pas, à sa connaissance, de nantisements portant sur une part significative de son capital.

2.7.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

Exercice clos le 31/12/2024 ^{(1) (2) (3) (4)}				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
Société Générale	429 649 292	52,59 %	859 298 584	68,99 %
Lincoln ⁽⁵⁾	77 755 523	9,52 %	77 755 523	6,24 %
TDR ⁽⁶⁾	66 027 751	8,08 %	66 027 751	5,30 %
Autres actionnaires ⁽⁷⁾	242 525 657	29,69 %	242 525 657	19,47 %
Actions auto-détenues	1 002 205	0,12 %	N/A	N/A
TOTAL	816 960 428	100,00 %	1 245 607 515	100,00 %

(1) Les actionnaires détenant des actions Ayvens au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient de droits de vote double. Société Générale continue à bénéficier de droits de vote double. ATP, Lincoln et TDR se sont engagés à détenir leurs actions Ayvens 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 14 mai 2024 a renouvelé l'autorisation de rachat d'actions de la Société consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 24 mai 2023 pour une durée de dix-huit mois.

(3) Un contrat de liquidité a été conclu entre Exane BNP Paribas et ALD SA le 1^{er} novembre 2020 avec effet au 4 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'Ayvens (code ISIN FR0013258662) autorisées sur Euronext Paris.

(4) Courant 2024, 274 602 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à Ayvens.

(5) Lincoln Financing Holdings Pte. Limited.

(6) TDR : Lincoln Holding S.à.r.l.

(7) Les autres actionnaires incluent notamment les anciens actionnaires de LeasePlan : Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP), Abu Dhabi Investment Authority, Stichting Depository PGGM Private Equity Funds, Hornbeam Investment PTE Ltd, ELQ Investors VIII Ltd et Stubham Lodge Limited.

Exercice clos le 31/12/2023 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre d'actions	% 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 ⁽⁵⁾	77 755 523	9,52 %	77 755 523	6,24 %
TDR ⁽⁶⁾	66 027 751	8,08 %	66 027 751	5,30 %
Autres actionnaires ⁽⁷⁾	242 258 975	29,65 %	242 258 975	19,45 %
Actions auto-détenues	1 268,887	0,15 %	N/A	N/A
TOTAL	816 960 428	100,00%	1 245 340 833	100,00 %

- (1) Les actionnaires détenant des actions Ayvens 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 Ayvens 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'auto-détention 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 1^{er} novembre 2020 à effet au 4 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'Ayvens (code ISIN FR0013258662) autorisées sur Euronext Paris.
- (4) Courant 2023, 373 694 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à Ayvens.
- (5) Lincoln Financing Holdings Pte. Limited.
- (6) TDR: Lincoln Holding S.à r.l.
- (7) Les autres actionnaires incluent notamment les anciens actionnaires de LeasePlan : Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP), Abu Dhabi Investment Authority, Stichting Depositary PGM Private Equity Funds, Hornbeam Investment PTE Ltd, ELQ Investors VIII Ltd et Stubham Lodge Limited.

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

Actionnaires	Nombre d'actions	% 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 %
Autre	134 921 902	23,8 %	134 921 902	23,9 %
Actions auto-détenues	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'auto-détention 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 1^{er} novembre 2020 à effet au 4 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.
- (4) Courant 2022, 240 996 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à Ayvens.

Aussi, à la connaissance de la Société, au 31 décembre 2024, 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 68,99 % des droits de vote de la Société ;
- 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 Ayvens 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 statutaires

Depuis le 1^{er} janvier 2024, les déclarations suivantes de franchissements de seuils légaux et réglementaires ont été communiquées à la Société :

- le 26 janvier 2024, DNCA Finance a franchi à la baisse le seuil de 1,5 % du capital social et détenait, à cette date, 12 245 488 actions ;
- le 26 et le 31 janvier 2024 respectivement, DNCA Finance a franchi à la hausse le seuil de 1,5 % du capital social et 1 % des droits de vote et détenait, à cette date, 12 490 912 actions ;
- le 13 mars 2024, DNCA a franchi à la baisse le seuil de 1 % des droits de vote et détenait, à cette date, 12 372 542 actions ;
- le 20 mars 2024, DNCA a franchi à la hausse le seuil de 1 % des droits de vote et détenait, à cette date, 12 481 294 actions ;
- le 27 juin 2024, Moneta Asset Management a atteint le seuil de 1,5 % du capital social et des droits de vote et détenait, à cette date, 12 352 641 actions.
- le 6 septembre 2024, 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 16 340 233 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 ») et Arbejdsmarkedets Tillægspension (ci-après « ATP ») ont conclu un pacte d'actionnaires lors de la réalisation de l'acquisition de LeasePlan (à savoir le 22 mai 2023), qui prévoit, en ce qui concerne le transfert des actions d'Ayvens, que :

- pendant une période de 40 mois suivant la réalisation de l'acquisition (soit jusqu'au 22 septembre 2026), Société Générale s'engage à ne pas transférer d'actions Ayvens (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 Ayvens 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 Ayvens dans la période des 12 mois suivants, et ainsi de suite, dans une limite de 20 % de ses actions Ayvens par an ;
- ATP, Lincoln et les autres actionnaires de LeasePlan étaient soumis à une période d'inaliénabilité de 12 mois (soit jusqu'en mai 2024). Depuis la fin de cette période, ils ont la possibilité de transférer jusqu'à 50 % de leurs actions Ayvens respectives jusqu'en 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 Ayvens 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 Ayvens 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 Ayvens respectives mais les transferts d'actions seront soumis 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 Ayvens (sauf dérogation préalable de l'AMF) ; et
- ATP, Lincoln et TDR s'engagent à ne pas céder leurs actions Ayvens à (i) un concurrent d'Ayvens 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, (directement ou indirectement), au moins 16,67 % des actions qu'elles détenaient après la réalisation de l'acquisition de LeasePlan, (ii) la date à laquelle Société Générale cesse de détenir au moins 5 % des actions qu'elle détenait après la réalisation de l'acquisition de LeasePlan 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 2024

	Nombre d'actions	dont actions soumises à la clause d'inaliénabilité	dont flottant	% du capital
Société Générale SA	429 649 292	429 649 292	-	52,59 %
Lincoln	77 755 523	38 877 762	38 877 761	9,52 %
TDR	66 027 751	33 013 876	33 013 875	8,08 %
Abu Dhabi Investment Authority	32 439 632	16 219 816	16 219 816	3,97 %
Hornbeam Investment PTE Ltd	31 175 750	15 587 875	15 587 875	3,82 %
ATP	14 745 287	7 372 644	7 372 643	1,80 %
PGGM Vermogensbeheer BV	12 592 014	6 296 007	6 296 007	1,54 %
ELQ Investors VIII Ltd	1 049 335	1 049 335	-	0,13 %
Stubham Lodge Limited	29 780	14 890	14 890	0,00 %
Actions auto-détenues	1 002 205	N/A	N/A	0,12 %
Autres	150 493 859	N/A	150 493 859	18,42 %
TOTAL	816 960 428	548 081 496	267 876 767	100,00 %
% D'ACTIONS SOUMISES À LA CLAUSE D'INALIÉNABILITÉ ET FLOTTANT		67,09 %	32,79 %	

Dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan, Ayvens 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 Ayvens pour 1 bon de souscription d'actions ;
- exercice : entre 1 et 3 ans après la clôture, si le cours de l'action Ayvens dépasse 14,07 euros.

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

Au 31 décembre 2024 en cas d'exercice des bons
de souscription d'actions

	Nombre d'actions	% du capital
Société Générale SA	429 649 292	50,95 %
Lincoln	77 755 523	9,22 %
TDR	76 946 042	9,12 %
Abu Dhabi Investment Authority (IM)	37 803 821	4,48 %
Hornbeam Investment PTE Ltd	36 330 945	4,31 %
ATP	17 183 555	2,04 %
PGGM Vermogensbeheer BV	14 674 218	1,74 %
ELQ Investors VIII Limited	1 396 369	0,17 %
Stubham Lodge Limited	34 638	0,00 %
Actions auto-détenues	1 002 205	0,12 %
Autres	150 473 409	17,84 %
TOTAL	843 250 017	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.

Les droits de vote double, régis par l'article 8 des statuts, ont été autorisés lors de l'Assemblée Générale du 22 mai 2023, en application de la résolution 16.

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 faire usage des dispositions légale ou réglementaires 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 de 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 de 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 le calcul de seuils en capital et en droits de vote notifié en application du présent article, sont pris en compte les actions ou les droits de vote détenus mais aussi ceux dont l'assimilation est requise par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en ce qui concerne les franchissements de seuils légaux. Le déclarant devra également préciser son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales 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 l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième paragraphe de l'article L. 233-71 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.

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	62	3.6.2 Normes comptables et réglementaires	97
3.1 Composition des organes d'administration et de direction	64	3.6.3 Production des données financières et comptables	98
3.1.1 Conseil d'administration	64	3.6.4 Contrôles internes de la production des données financières et comptables	98
3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux	79	3.6.5 Périmètre des contrôles	98
3.1.3 Le Président	79	3.6.6 Contrôles effectués par les directions financières	98
3.1.4 Le Comité exécutif	80	3.6.7 Contrôles réalisés par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la production des données comptables, financières et de gestion	98
3.1.5 Déclarations relatives aux administrateurs et aux mandataires sociaux dirigeants	86	3.6.8 Supervision par la Direction financière du Groupe	99
3.2 Conflits d'intérêts	87	3.6.9 Cadre applicable aux contrôles internes et réguliers dans les processus comptables	99
3.3 Règles applicables aux organes d'administration et de direction	87	3.7 Rémunération et avantages	100
3.3.1 Durée du mandat des membres des organes d'administration et de direction	87	3.7.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux dirigeants et des administrateurs	102
3.3.2 Information relative aux contrats de services conclus entre un membre des organes d'administration ou de direction et la Société ou l'une de ses filiales	87	3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ des mandataires sociaux dirigeants	116
3.3.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration	87	3.7.3 Montant des provisions constituées ou comptabilisées par la Société ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages	118
3.4 Comités du Conseil d'administration	90	3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions Ayvens	118
3.4.1 Comité d'audit (CACI)	90	3.7.5 Nomination d'un nouveau mandataire social dirigeant	118
3.4.2 Comité des risques (CORISK)	91	3.8 Opérations avec les parties liées	119
3.4.3 Comité des rémunérations (COREM)	93	3.8.1 Principales opérations avec les parties liées	119
3.4.4 Comité des nominations (CONOM)	94	3.8.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	119
3.4.5 Comité stratégique (COSTRAT)	94	3.9 Politique de mixité au sein des organes de direction	121
3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	96		
Conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF	96		
3.6 Contrôle de la production et de la publication des données relatives à la gestion financière	97		
3.6.1 Parties prenantes impliquées	97		

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration



12

Directeurs
+ 1 censeur



50 %

de femmes



33 %

d'indépendance



53 ans

Âge moyen



97 %

Présence
moyenne



Cartographie des expertises des 12 administrateurs



Les Comités du Conseil d'administration

Comité d'audit (CACI) 3 Membres Présidente : Anik Chaumartin 8 Réunions 66,7 % 100 % Indépendance Présence moyenne	Comité des risques (CORISK) 4 Membres Président : Xavier Durand 8 Réunions 50 % 100 % Indépendance Présence moyenne	Comité des rémunérations (COREM) 3 Membres Présidente : Patricia Lacoste 4 Réunions 66,7 % 100 % Indépendance Présence moyenne	Comité des nominations (CONOM) 5 Membres Président : Christophe Perillat 5 Réunions 40 % 100 % Indépendance 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.

14
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
LAURENT SAUCIÉ Directeur transformation et intégration	HANS VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	LIZA HOESBERGEN Directrice juridique et des affaires administratives	GUILLAUME DE LÉOBARDY Directeur du remarketing et régional du Groupe
RODERICK JORNA Directeur des ressources humaines	JEROEN KRUISWEG Directeur régional Groupe	ANNIE PIN Directrice commerciale du Groupe	MIEL HORSTEN Directeur des opérations
PHILIPPOS ZAGORIANAKOS Directeur régional groupe	MARTIN KÖSSLER Directeur régional Groupe		

3.1 Composition des organes d'administration et de direction

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 d'administration et de gestion » et au Chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.1 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 nomination/cooptation	Échéance du mandat (Assemblée générale)	Ancienneté au Conseil (en années)	Participation à des comités du Conseil
Pierre PALMIERI (Président du Conseil d'administration)	62	h	Française	0	1	non	24/05/23	2027	2	0 dont COSTRAT (Président)
Diony LEBOT	62	f	Française	13 263	1	non	27/08/20	2027	5	2
Tim ALBERTSEN	62	h	Danoise	56 281	0	non	26/03/21	2027	4	—
Xavier DURAND	60	h	Française	8 540	1	oui	16/06/17	2025	8	2 dont CORISK (Président)
Benoît GRISONI	50	h	Française	0	0	non	19/05/21	2025	4	—
Patricia LACOSTE	63	f	Française	7 400	1	oui	16/06/17	2027	8	2 dont COREM (Présidente)
Anik CHAUMARTIN	63	f	Française	1 407	1	oui	20/05/20	2024	5	2 dont CACI (Présidente)
Christophe PÉRILLAT	59	h	Française	1 000	1	oui	16/06/17	2024	8	2 dont CONOM (Président)
Delphine GARCIN-MEUNIER	48	f	Française	0	2	non	05/11/19	2025	6	5
Hacina PY	53	f	Française	0	0	non	22/05/23	2026	2	—
Laura MATHER	54	f	Britannique	0	0	non	15/12/23	2026	2	—
Mark STEPHENS	42	h	Irlandaise	0	0	non	22/05/23	2026	2	2

Note 1 : les filiales d'Ayvens ne figurent pas dans les données ci-après ; les sociétés marquées d'un astérisque (*) sont contrôlées par Société Générale.

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



Date de naissance :
11 novembre 1962

Première nomination :
24 mai 2023

Échéance du mandat :
2027

Détient :
0 action Ayvens

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

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 de 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'École 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 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



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

Date de naissance :

15 juillet 1962

Première nomination :

27 août 2020

Échéance du mandat :

2027*

Détient :

13 263 actions Ayvens

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

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 structuré, 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 commerciale 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'Ayvens, puis en reste membre jusqu'au 3 mars 2025. 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 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

* Diony LEBOT a démissionné, avec effet à compter du 3 mars 2025.

** Groupe Société Générale.



Date de naissance :
19 juin 1961

Première nomination :
20 mai 2020

Échéance du mandat :
2028

Détient :
1 407 actions Ayvens

Adresse professionnelle :
7 avenue de Camoens,
75116 Paris

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.

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 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



REGULATORY IN RELATION TO
THE EXPERTISE TABLE (REGULATION/
RISK/COMPLIANCE/INTERNAL CONTROL)



ESG



Xavier DURAND

Expertises



Administrateur indépendant, Président du Comité des risques, membre du Comité d'audit

Directeur général du groupe d'assurance Coface

Date de naissance :

27 avril 1964

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

2025

Détient :

8 540 actions Ayvens

Adresse professionnelle :

Place Costes – Bellonte
92270 Bois-Colombes

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 des Opérations 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).

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, membre du Comité exécutif de la Société Générale

Date de naissance :
30 juin 1976

Première nomination :
5 novembre 2019

Échéance du mandat :
2025

Détient :
0 action Ayvens

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 Société Générale. Elle était auparavant Responsable de la stratégie du Groupe depuis 2020 après avoir dirigé les relations investisseurs et la communication financière du groupe de 2017 à 2020. 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 * – Présidente du Conseil d'administration depuis mai 2024 et Administratrice depuis décembre 2023
- KOMERCNI BANKA * – Présidente du Conseil de surveillance et Administratrice depuis février 2024

Autres mandats et fonctions échus 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.



LEASING
MOBILITY



FINANCE



INTERNATIONAL



REGULATORY IN RELATION TO
THE EXPERTISE TABLE (REGULATION/
RISK/COMPLIANCE/INTERNAL CONTROL)



ESG



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 PRÉVOIR – Présidente - Directrice générale
- PREVOIR-Vie – Présidente-Directrice générale
- Société de Gestion PRÉVOIR – Représentante légale de Société Centrale PRÉVOIR – Administratrice
- MIRAE ASSET PRÉVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PRÉVOIR-Vie – Administratrice
- ASSURONE – Membre du Conseil de surveillance
- UTWIN – Membre du Conseil de surveillance
- SARGEP – Administratrice
- Fondation PRÉVOIR – 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, du Comité des nominations et du Comité *sustainability*

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

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- SNCF Réseau – Administratrice
- PRÉVOIR Risques Divers – Présidente-directrice générale
- PKMI (PRÉVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PRÉVOIR-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

Directeur général de Valeo

Christophe Périllat a rejoint le groupe Valeo en 2000 et a occupé plusieurs fonctions de Direction dans des entités de différentes tailles avant de devenir Directeur des Opérations en 2011, Directeur général délégué en 2020, Directeur général adjoint en 2021 et Directeur général en janvier 2022. Avant de rejoindre Valeo, Christophe PÉRILLAT a travaillé dans l'industrie aéronautique chez l'équipementier Labinal, où il a occupé des fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des postes de direction d'usines, de projets et de filiales en France et aux États-Unis. Christophe Périllat est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris. Il est également titulaire d'un EMBA de l'école de commerce française HEC. Christophe Périllat est de nationalité française et parle français et anglais.

Date de naissance :
12 septembre 1965

Première nomination :
16 juin 2017

Échéance du mandat :
2028

Détient :
1 000 actions Ayvens

Adresse professionnelle :
100, rue de Courcelles,
75017 Paris

Autres mandats actuels :

Société française cotée :

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

Société française non cotée :

- Néant

Sociétés étrangères non cotées :

- Valeo Service España SAU – Espagne – Administrateur

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

- Valeo SpA – Italie – Président du Conseil d'administration (jusqu'au 13 décembre 2024)
- Valeo North America, Inc. – États-Unis – Président et Administrateur (jusqu'au 12 janvier 2024)
- Valeo (UK) Limited – Royaume-Uni – Président et Administrateur (jusqu'au 5 décembre 2024)



Benoît GRISONI

Expertises



Administrateur,
Directeur général de Boursorama

Benoît GRISONI (de nationalité française) est membre du Conseil d'administration d'Ayvens depuis mai 2021. Il occupe parallèlement les fonctions de Directeur général de BoursoBank (ex-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 BoursoBank en tant que Directeur de BoursoBank 2010 à 2015, Directeur adjoint de BoursoBank de 2006 à 2009 et Directeur de Boursorama Invest de 2002 à 2005. Avant d'intégrer BoursoBank, 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 Négocie International.

Date de naissance :
13 août 1974

Première nomination :
19 mai 2021

Échéance du mandat :
2025

Détient :
0 action Ayvens

Adresse professionnelle :
44, rue Traversière
92100 Boulogne-Billancourt

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises cotées :

- BoursoBank * – Directeur général
- BoursoBank * – Administrateur

Société française non cotée :

- Sogecap * – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus 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,
Directrice des Opérations de Société Générale

Depuis mai 2023, Laura MATHER (de nationalité britannique) est Directrice des Opérations 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 Sud.

Date de naissance :
25 juillet 1970

Première nomination :
15 décembre 2023
(cooptation)

Échéance du mandat :
2026

Détient :
0 action Ayvens

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Autres mandats actuels :

Sociétés étrangères non cotées :

- Tech For All – Administratrice

Sociétés étrangères cotées :

- Cohesity Inc. – Membre du Conseil consultatif de sécurité

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

- Société Générale – Forge * – Administratrice

* Groupe Société Générale.



LEASING
MOBILITY



FINANCE



INTERNATIONAL



REGULATORY IN RELATION TO
THE EXPERTISE TABLE (REGULATION/
RISK/COMPLIANCE/INTERNAL CONTROL)



ESG



Date de naissance :
15 septembre 1971

Première nomination :
22 mai 2023

Échéance du mandat :
2026

Détient :
0 action Ayvens

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

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.

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.



Date de naissance :
19 juin 1982

Première nomination :
22 mai 2023

Échéance du mandat :
2026

Détient :
0 action Ayvens

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

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.

Autres mandats actuels :

- TDR Capital LLP – Associé
- Constellation Automotive Holdings Ltd. – Administrateur
- Deuce HoldCo Limited – Administrateur
- Flight Club Darts Limited - Administrateur indépendant

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

- Lincoln Financing PTE Limited – Administrateur



Tim ALBERTSEN

Expertises



Directeur général

Tim ALBERTSEN exerce la fonction de Directeur général du groupe Ayvens. Il bénéficie de plus de 30 années d'expérience dans le secteur.

Tim ALBERTSEN (de nationalité danoise) est Directeur général du groupe Ayvens 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 Ayvens en 2003. Avant d'être nommé Directeur général d'Ayvens 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 Ayvens

Adresse professionnelle :

1, rue Eugène et Armand
Peugeot,
92500 Rueil-Malmaison

Autres mandats actuels :

- Ayvens – Directeur général

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

Sociétés étrangères non cotées :

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

Censeur

En 2024, 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 :
2026

Détient :
7 516 actions Ayvens

Adresse professionnelle :
1, rue Eugène et Armand
Peugeot,
92500 Rueil-Malmaison

Didier HAUGUEL (de nationalité française) est censeur d'Ayvens depuis mai 2023. Administrateur d'Ayvens depuis 2009, il a été 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 des Opérations 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 d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés étrangères non cotées :

- GEFA Bank GmbH * – Allemagne – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – 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.

À cet égard, le Conseil d'administration étudie particulièrement les services de gestion de flotte fournie par la Société aux entreprises dont ses Administrateurs sont des dirigeants (M. Xavier DURAND, Directeur général de COFACE, M. Christophe PERILLAT, Directeur général de VALEO et Mme Patricia LACOSTE, Directrice générale du groupe PRÉVOIR), 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. Par conséquent, 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 PALMIERI	Tim ALBERTSEN	Xavier DURAND	Benoît GRISONI	Patricia LACOSTE	Anik CHAUMARTIN	Diony LEBOT	Christophe PERILLAT	Delphine GARCIN- MEUNIER	Hacina PY	Laura MATHER	Mark STEPHENS
Mandataire social salarié 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 de 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 mandataire social dirigeant de la Société ;
- salarié, mandataire social dirigeant ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, mandataire social dirigeant ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

(2) Ne pas être mandataire social dirigeant 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 mandataire social dirigeant de la Société (en fonction 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 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 2024

Administrateur	Départ		Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	Comités	
Mark STEPHENS				Nomination au CONOM le 30 octobre 2024	

Comité des nominations (CONOM)

Comité des rémunérations (COREM)

Comité d'audit (CACI)

Comité des risques (CORISK)

Comité stratégique (COSTRAT) dissout sur décision du Conseil d'administration du 30 octobre 2024 (cf. 3.1.1.4)

3.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

À fin 2024, le Conseil d'administration est composé de 50 % de femmes, 6 femmes et 6 hommes (à l'exclusion du censeur), 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. Les administrateurs pourraient bénéficier de formations, notamment en fonction des exigences qui peuvent être imposées ou non dans le cadre des procédures d'évaluation de l'honorabilité et des compétences.

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

3.1.1.4 Diligence des administrateurs

Les taux de participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités sont élevés. À cet égard, il est fait référence au tableau ci-après et il est précisé que le COSTRAT a été supprimé avec effet au 30 octobre 2024.

En 2024, les activités du Conseil d'administration et des comités ont été impactées par des événements exceptionnels liés au contexte d'acquisition de l'ancien groupe LeasePlan et au nouveau statut réglementé de Compagnie Financière Holding (CFH) adopté par Ayvens.

Présence sur la période de l'exercice 2024	Conseil d'administration			CACI		CORISK		COREM		CONOM	
	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 %)
Pierre PALMIERI	11	11	100 %								
Tim ALBERTSEN	11	10	91 %								
Xavier DURAND	11	11	100 %	8	100 %	8	100 %				
Benoît GRISONI	11	11	100 %								
Patricia LACOSTE	11	11	100 %					3	100 %	4	100 %
Anik CHAUMARTIN	11	11	100 %	8	100 %	8	100 %				
Diony LEBOT	11	10	91 %					3	100 %	4	100 %
Christophe PERILLAT	11	11	100 %					3	100 %	4	100 %
Delphine GARCIN-MEUNIER	11	11	100 %	8	100 %	8	100 %			4	100 %
Hacina PY	11	11	100 %								
Mark STEPHENS	11	11	100 %			8	100 %			4	100 %
Laura MATHER	11	9	82 %								
Censeur											
Didier HAUGUEL	11	11	100 %								

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 afin de recueillir leur avis et leurs recommandations concernant (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.

À la suite de l'évaluation externe réalisée en 2023 conformément à l'art. 11 du Code AFEP-MEDEF, un processus d'auto-évaluation a eu lieu au titre de l'exercice 2024, avec la participation de l'ensemble des membres du Conseil d'administration, y compris le Président du Conseil d'administration et chaque Président des comités spécialisés. Le résultat de cette auto-évaluation a été discuté en Comité des nominations le 30 janvier 2025 et a fait l'objet d'un rapport au Conseil d'administration le 5 février 2025.

Les administrateurs ont constaté des progrès importants réalisés dans le fonctionnement global du Conseil, de ses comités spécialisés et de leurs interactions. De même, ils estiment qu'il existe un bon niveau de dialogue avec le Président du Conseil, les présidents des comités spécialisés, la Direction de l'entité et parmi les pairs, dialogue que les administrateurs ont qualifié de transparents et constructifs.

Les principaux axes d'amélioration qui ont émergé de l'auto-évaluation sont les suivants : (i) équilibrer le temps de débat dans les réunions en élargissant les discussions consacrées aux questions commerciales, aux clients, au marché, à la tarification, à la cybersécurité, à l'intelligence artificielle ainsi qu'aux priorités à long et court terme, (ii) continuer à opérer la transformation, la sensibilisation aux risques et la culture, et mener des actions en particulier dans le contexte de la phase d'intégration en cours avec LeasePlan, et (iii) continuer à améliorer la logistique et les supports de présentations.

En conséquence de l'obtention du statut réglementé de Compagnie Financière Holding, la Société se conforme désormais aux lignes directrices et recommandations de l'EBA et de la BCE dans le cadre des évaluations d'honorabilité et de compétences aux fins de l'autorisation des nominations ou des 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

Au cours de l'exercice 2024, la Direction générale a été composée de Tim ALBERTSEN agissant en qualité de Directeur général et de John SAFFRETT en qualité de Directeur général délégué. Le 21 mars 2024, les mandats exécutifs de Tim ALBERTSEN et de John SAFFRET ont été reconduits pour quatre ans. Conformément à l'annexe 2 du Code AFEP-MEDEF, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués sont désignés mandataires sociaux dirigeants et le Président du Conseil d'administration est désigné mandataire social non exécutif.

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.

3.1.3 Le Président

Lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2023, Pierre PALMIERI a été nommé administrateur (avec effet le jour même) et le Conseil d'administration l'a désigné Président du Conseil d'administration. Le Président du Conseil d'administration, avec une assistance directe sous la supervision 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.

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.

3.1.4 Le Comité exécutif

Le Comité exécutif du Groupe (le « **Comité exécutif** ») est responsable de l'exécution de la stratégie de l'entreprise et doit rendre compte des résultats obtenus. Depuis janvier 2024, Tim ALBERTSEN (Directeur général), John SAFFRETT (Directeur général délégué), Berno KLEINHERENBRINK (Directeur général délégué), Patrick SOMMELET (Directeur général délégué, Directeur financier), Laurent SAUCIÉ (CTIO) et Hans VAN BEECK (CRCO) sont également membres du Comité de direction d'Ayvens (le « **Comité de direction** »), qui est chargé de définir la stratégie de l'entreprise, de prendre des décisions stratégiques, d'établir le budget et de gérer les risques. Le Comité exécutif conseille le Comité de direction sur les décisions stratégiques.

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



Tim ALBERTSEN

Directeur général

Tim ALBERTSEN exerce la fonction de Directeur général du groupe Ayvens. Il bénéficie de plus de 30 années d'expérience dans le secteur.

Tim ALBERTSEN est Directeur général du groupe Ayvens 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 Ayvens en 2003. Avant d'être nommé Directeur général d'Ayvens 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. Il 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 :

- Ayvens – Administrateur

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

Sociétés étrangères non cotées :

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



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 d'Ayvens depuis avril 2019. Auparavant, il exerçait les missions de Directeur des Opérations d'Ayvens depuis 2017. Il 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 d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.



Date de naissance :
21 septembre 1962

Nationalité :
Néerlandaise

Berno KLEINHERENBRINK

Directeur général délégué

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 était auparavant Directeur commercial chez LeasePlan depuis 2017. 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 d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

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



Date de naissance :
7 octobre 1968

Nationalité :
Française

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.

Autres mandats actuels :

- Néant.

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

- Néant.



Laurent SAUCIÉ

Directeur transformation et intégration et Directeur régional du Groupe

Laurent SAUCIÉ exerce les fonctions de Directeur transformation et intégration depuis mai 2023 et siège au sein du Comité exécutif 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 d'Ayvens Bank NV et préside son Directoire. 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, il a intégré ALD en Italie, d'abord en tant que Directeur des Opérations (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.

Autres mandats actuels :

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

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

- BoursoBank (ex-Boursorama * – Administrateur et membre/Président du Comité des risques et du Comité d'audit et contrôle interne (de 2016 à 2021)

* Société Générale



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 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.

Autres mandats actuels :

- Néant.

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

- Néant.

Date de naissance :
5 janvier 1964

Nationalité :
Néerlandaise



Date de naissance :
31 mars 1976

Nationalité :
Néerlandaise

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 est également Directrice générale déléguée d'Ayvens Bank NV. 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 LeasePlan, 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. Au sein d'Ayvens, Liza HOESBERGEN est Directrice juridique du Groupe, chargée des affaires réglementaires et des affaires publiques. Elle 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 :

- Directrice générale déléguée d'Ayvens Bank

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

- Néant.



Date de naissance :
14 octobre 1972

Nationalité :
Française

Guillaume de LÉOBARDY

Directeur du remarketing

Guillaume de LÉOBARDY exerce les fonctions de Directeur du remarketing depuis mai 2023 et de Directeur groupe et Directeur régional au siège et est un membre du Comité exécutif depuis 2019. Il bénéficie de plus de 25 années d'expérience dans le secteur du *leasing*.

Guillaume de LÉOBARDY exerce la fonction de Directeur du remarketing pour le Groupe depuis mai 2023 et siège au Comité exécutif d'Ayvens depuis 2019. 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.

Autres mandats actuels :

- Néant.

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

- Néant.



Roderick JORNA

Directeur des ressources humaines

Roderick JORNA est 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. Il 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 chez LeasePlan, où il met 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.

Autres mandats actuels :

- Néant.

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

- Néant.



Jeroen KRUISWEG

Directeur régional du Groupe

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

Jeroen KRUISWEG exerce la fonction de Directeur régional du Groupe 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.

Autres mandats actuels :

- Néant.

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

- Néant.

Date de naissance :
29 août 1982

Nationalité :
Néerlandaise

Date de naissance :
21 avril 1968

Nationalité :
Néerlandaise



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 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 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 est 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. 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 du Groupe. 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 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.



Philippos ZAGORIANAKOS

Directeur régional du Groupe

Philippos ZAGORIANAKOS exerce la fonction de Directeur régional du Groupe depuis mai 2023. Il bénéficie de 20 années d'expérience dans le secteur de la gestion d'entreprise.

Philippos ZAGORIANAKOS exerce la fonction de Directeur régional du Groupe 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 EAU, 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 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 KÖSSLER exerce la fonction de Directeur régional du Groupe depuis mai 2023. Il bénéficie de 30 années d'expérience dans le secteur du *leasing* automobile.

Martin KÖSSLER exerce la fonction de Directeur régional du Groupe 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 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 mandataires sociaux dirigeants

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

À la connaissance des administrateurs, au cours des cinq dernières années (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 dirigeants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs. Toutefois, l'accord relatif à l'acquisition par Ayvens de 100 % du capital social de LP Group BV 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* et 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 mandataires sociaux dirigeants 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 d'administration et de direction

3.3.1 Durée du mandat des membres des organes d'administration et de direction

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

Conformément à l'article 13 des Statuts de la Société, la durée des fonctions des administrateurs est fixée à quatre ans. Par exception, l'Assemblée générale peut décider de nommer ou renouveler le mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux (2) ou trois (3) ans afin de permettre un échelonnement maîtrisé des échéances de mandats.

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

3.3.2 Information relative aux contrats de services conclus 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 section 3.7 « Rémunération et avantages », 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

Le Conseil tient au moins quatre réunions par an. 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 Approbation préalable du Conseil d'administration

Comme défini dans le Règlement intérieur, le Conseil d'administration approuve les projets d'investissement stratégiques et toutes les opérations, notamment d'acquisition ou de cession, susceptibles 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*, d'un 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*, d'un 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

En 2024, le Conseil d'administration s'est réuni onze fois, avec un taux de participation de 97 %, et a examiné les questions suivantes :

- le 9 janvier 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) le rapport d'appétit au risque (RAS) et le cadre d'appétit au risque (RAF) de l'année 2024, (ii) la mise à jour de l'allocation du prix d'achat (PPA) suite à une première discussion avec le Conseil d'administration le 15 novembre 2023 et (iii) communiqué de presse sur le PPA ;
- le 18 janvier 2024, pour augmenter de cent millions (100 000 000) d'euros le montant nominal maximum total des émissions d'obligations autorisées sur une période d'un an le 7 février 2023, afin de porter ce montant à cinq milliards cent millions (5 100 000 000) d'euros ;
- le 7 février 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2023, les comptes non consolidés et le communiqué de presse y afférent, (ii) les perspectives 2024, (iii) la stratégie d'électrification de la flotte et les tests de stress y associés, (iv) la distribution de dividendes lors de la prochaine Assemblée générale, (v) le

pouvoir pour l'émission d'obligations (extension du montant nominal maximum total des émissions obligataires autorisées à 6 000 000 000 euros), (vi) le renouvellement de la procuration octroyée au Directeur général le 7 février 2023 dans le cadre des dépôts, avals et garanties et la proposition de renouvellement de cette autorisation pour un an, (vii) la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2023, le rapport ex-post correspondant et la soumission de ces éléments à la prochaine Assemblée générale, la rémunération du Directeur de la conformité et de la gestion des risques au titre de l'exercice 2023, (viii) les conditions de performance pour le versement de la rémunération différée et du plan d'intéressement à long terme, (ix) la politique de rémunération 2024 du groupe Ayvens conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, (x) la population dite « régulée » du groupe Ayvens au titre de l'exercice 2023, (xi) l'Index Égalité Femmes/Hommes 2023 (article L. 225-37-1 du Code de commerce), (xii) la synthèse de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés au cours de l'exercice 2023, (xiii) le résultat de l'évaluation (externe) 2023 du Conseil d'administration, (xiv) les thèmes des séminaires et formations du Conseil d'administration au cours de l'année 2024, (xv) le renouvellement des mandats des administrateurs (C. Périllat ; A. Chaumartin) et (xvi) les exigences ESG de la BCE ;

- le 21 mars 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) les comptes consolidés et les comptes statutaires (y compris l'annexe) pour l'exercice clos au 31 décembre 2023, (ii) l'affectation des résultats (distribution de dividendes), (iii) l'ajustement RAF/RAS, (iv) le processus interne d'évaluation de l'adéquation du capital (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP), (v) le Rapport sur le contrôle interne et le Rapport sur le contrôle interne/AML-FT, (vi) le changement de Commissaires aux comptes et la nomination des auditeurs chargés de certifier les informations relatives au développement durable, (vii) les conditions de performance 2024 des mandataires sociaux et l'approbation du rapport « Ex ante » sur les rémunérations 2024, (viii) la rémunération variable différée (CRDV), (ix) le Document d'Enregistrement Universel, (x) le rapport de gestion (rapport d'activité), (xi) la stratégie d'électrification de la flotte, (xii) la restructuration de l'entreprise et la mise en place de la trésorerie, (xiii) le rapport de durabilité (CSRD), (xiv) le rapport sur l'attribution d'actions gratuites établi conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, (xv) le renouvellement des mandats du Directeur général, M. Albertsen, et du Directeur général délégué, M. Saffrett, (xvi) le changement de dénomination sociale d'ALD en Ayvens et la modification des statuts de l'entreprise ; (xvii) la convocation et l'ordre du jour de l'Assemblée générale, (xviii) les thèmes des séminaires du Conseil d'administration au cours de l'année 2024 ;
- le 29 mars 2024, suite aux rapports du Comité des risques (CORISK), pour examiner et approuver les modifications du processus interne d'évaluation de l'adéquation du capital (ICAAP), ainsi que pour approuver la communication relative à la révision ;
- le 2 mai 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) les comptes consolidés intermédiaires au 30 mars 2024, la communication financière et le communiqué de presse, (ii) l'actionnariat et la trajectoire boursière du titre, (iii) les ICR liés au RAS (risques opérationnels et structurels), (iv) le rapport sur le contrôle interne, (v) les modifications apportées au Règlement intérieur du Conseil d'administration et (v) la modification de l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration ;
- le 29 juillet 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) les comptes consolidés du 1er semestre 2024, le rapport financier semestriel et la communication financière, (ii) l'étalonnage des ICR liés au RAS, (iii) les projets et initiatives stratégiques, (iv) la stratégie d'électrification, (v) les initiatives Culture et Conduite, (vi) le calendrier des réunions du Conseil d'administration et des Comités pour 2025 ;

- le 28 octobre 2024, pour examiner les projets et initiatives stratégiques ;
- le 30 octobre 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) les comptes consolidés intermédiaires au 30 septembre 2024, la communication financière et le communiqué de presse, (ii) l'étalonnage CMB du RAS 2024, (iii) le RAF/RAS 2025 (approbation partielle du RAS), (iv) la nomination de M. Mark Stephens en tant que membre du Comité des nominations, (v) l'identification de la population dite « régulée » au titre de l'exercice 2024, (vi) les projets et initiatives stratégiques, (vii) la mise en œuvre de la stratégie ESG-CSR, (viii) le programme de sensibilisation aux risques, (ix) la suppression du Comité stratégique et la modification du règlement intérieur du Conseil d'administration, (x) la modification de la procédure relative aux conventions dites libres (exemptées d'autorisation préalable en application de l'article L. 225-39 du Code de commerce) et (xi) le programme de formation des membres du Conseil d'administration et la mise à jour de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- le 18 novembre 2024, suite au rapport du CORISK, pour examiner le rapport d'appétit au risque (RAS) 2025 ;
- le 17 décembre 2024, suite aux rapports des comités spécialisés, pour examiner (i) l'application de la procédure relative aux conventions dites libres (exemptées d'autorisation préalable en application de l'article L. 225-39 du Code de commerce), (ii) le Budget 2025 et la nouvelle présentation financière du résultat opérationnel brut, (iii) le Plan de transition climatique, (iv) les ajustements du planning du Conseil d'administration et le lancement du processus d'auto-évaluation 2024.

Depuis le 24 mai 2023, M. Palmieri est président du Conseil d'administration. Chaque séance du Conseil d'administration, sous la responsabilité de M. Palmieri et conformément au règlement intérieur, a permis de :

- présenter les travaux respectifs des différents comités mentionnés ci-dessus dans leurs domaines de compétence respectifs ;
- présenter et approuver certains pouvoirs spécifiques confiés aux dirigeants mandataires sociaux (émissions obligataires, garanties données à des tiers, etc.)

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.

Un salarié représentant du Comité social et économique (CSE) d'Ayvens est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration.

Compte tenu des exigences réglementaires liées à l'entrée de l'entreprise dans le régime réglementé de Compagnie Financière Holding (« CFH »), la composition des comités du Conseil d'administration a été modifiée, à compter du 24 mai 2023, et cinq comités spécialisés ont été créés (CACI, CORISK, CONOM, COREM, COSTRAT), ainsi qu'un Comité d'intégration ad hoc. Considérant que le suivi des actions définies dans le plan stratégique est assuré de

manière adéquate par le Conseil d'administration, le COSTRAT a été supprimé par décision du Conseil d'administration en date du 30 octobre 2024.

Les avis des Présidents des Comités ont été régulièrement sollicités avant toute décision portant respectivement sur les thèmes faisant l'objet d'un examen préalable par les comités, notamment sur l'information comptable et financière, les risques, les ressources humaines ou le processus de nomination.

Le Comité d'intégration ad hoc, originellement constitué fin 2022 à l'effet de l'acquisition de LeasePlan, a été maintenu en 2023 et 2024 et a dorénavant une mission de suivi opérationnel de la transformation du groupe combiné. Il est composé du Président du Conseil d'administration, du Censeur et de cinq administrateurs dont quatre indépendants.

L'avis du Président du Comité d'intégration a été sollicité de manière régulière dans le cadre de l'examen des questions liées à l'intégration et à la transformation et lorsqu'il s'avérait pertinent pour d'autres sujets (tels que les questions relatives aux ressources humaines, au management ou à la politique de rémunération).

Les sessions se sont tenues indifféremment en présentiel ou par vidéo-conférence, de façon fluide sur le plan opérationnel.

En 2024, les travaux du Conseil d'administration ont continué d'être impactés par des examens exceptionnels liés à la transformation en cours du Groupe qui fait suite à l'intégration du groupe historique LeasePlan après son acquisition en 2023, ainsi que par un environnement économique difficile et la volatilité du secteur de la mobilité.

Dans ce contexte, le Conseil a renforcé le suivi des projets stratégiques et des sujets liés aux actions Sensibilisation aux risques et Culture et Conduite.

Les impacts du statut régulé d'Ayvens en tant que Compagnie Financière Holding (« CFH »), ainsi que les réglementations récentes (y compris la directive européenne 2022 sur la déclaration de durabilité des entreprises (CSRD), le CCR 3 - règlement sur les exigences en matière de fonds propres/la CRD 6 - directive sur les exigences en matière de capital, le règlement 2023/2554 créant un cadre réglementaire sur la résilience opérationnelle numérique, l'arrêté du 3 novembre 2014 sur le contrôle interne) ont été pris en compte dans le plan annuel du Conseil d'administration et des séances de travail approfondies ont été organisées afin d'examiner le processus de mise en œuvre de ces textes.

Par décision du Conseil en date du 2 mai 2024, le règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié en conséquence afin de refléter les obligations découlant de ces réglementations.

Ainsi, la vie sociale d'Ayvens s'est donc montrée particulièrement intense en 2024 (11 réunions du Conseil d'administration, 8 réunions du CACI, y compris la session conjointe avec le CORISK, 8 réunions du CORISK, y compris les sessions conjointes avec le CACI, ainsi que de nombreux séminaires et sessions de travail du Conseil d'administration, 3 sessions du COREM, 4 sessions du CONOM).

3.4 Comités du Conseil d'administration

Suite à la dernière modification du Règlement Intérieur du Conseil du 30 octobre 2024 et à la suppression du COSTRAT à compter de cette même date, les travaux du Conseil d'administration sont étayés par les travaux préparatoires de quatre comités spécialisés qui sont chargés d'examiner les questions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration ou son Président (plus un Comité d'intégration ad hoc).

Pour plus d'informations au sujet des comités, cf. section 3.1 « Composition des organes d'administration et de direction ».

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 qui 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 : Anik CHAUMARTIN (Présidente, administratrice indépendante), Xavier DURAND (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 qui participent aux réunions du Comité.

3.4.1.2 Missions

Le CACI, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- surveiller le processus d'élaboration de l'information comptable et financière (annuelle, semestrielle, trimestrielle, prévisionnelle, le rapport de gestion et ses annexes, ainsi que tout projet de communiqué de presse au marché) ainsi que le processus d'information en matière de durabilité ; de formuler et de contrôler, 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 ;
- apprécier l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que de l'audit interne, le cas échéant, 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 renouvellement du ou des Commissaires aux comptes ainsi que sur les propositions de nomination des auditeurs de l'information en matière de durabilité, conformément aux dispositions réglementaires applicables ;
- surveiller et rendre compte au Conseil d'administration de l'exécution des missions d'audit et de certification et du

programme de travail du ou des Commissaires aux comptes ainsi que des missions d'audit relatives à l'information en matière de durabilité, en s'assurant plus généralement que le ou les Commissaires aux comptes et les auditeurs responsables de la certification de l'information en matière de durabilité sont indépendants, en déterminant et en contrôlant le niveau de rémunération du ou des Commissaires aux comptes et des auditeurs en matière de durabilité et en approuvant les 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, vérifier tous les documents (y compris ceux relatifs à l'établissement du Document d'Enregistrement Universel de la Société et du rapport de gestion de la durabilité) devant être établis et toutes les communications réglementaires devant être effectuées.

Par ailleurs, le CACI veille à ce que les constats et les conclusions de l'autorité supérieure de contrôle soient pris en compte, reçoit et examine les programmes annuels et pluriannuels d'audit interne, analyse les rapports et recommandations d'audit interne et surveille leur mise en œuvre.

Le Comité d'audit collabore et se réunit avec le Comité des risques en tant que de besoin pour débattre de toute question transverse à leurs domaines de compétence respectifs.

3.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2024

Outre ses activités régulières liées à l'examen des aspects comptables, financiers et de contrôle interne, les activités du CACI ont continué à être impactées, en 2024, par des examens exceptionnels liés à l'intégration en cours de LeasePlan ainsi que par les conséquences, sur l'activité d'Ayvens, des changements de réglementation.

Alors que les impacts du statut régulé d'Ayvens en tant que Compagnie Financière Holding (« CFH ») ont été pris en compte dans le plan de revue annuel du CACI 2024, adapté en conséquence, des examens réguliers ont été effectués lors des sessions du Comité dédiées à l'examen des impacts des réglementations récentes et de leur mise en œuvre par la Société (directive européenne 2022 sur la déclaration de durabilité des entreprises (CSRD), CCR 3 - règlement sur les exigences en matière de fonds propres/CRD 6 - directive sur les exigences en matière de capital). Par ailleurs, les membres du Comité ont tenu une session spécifique, conjointement avec les membres du Comité des risques (CORISK), afin d'échanger et de revoir le processus interne relatif au suivi des alertes.

Afin de refléter les impacts de ces réglementations, la Charte du Comité d'audit (qui fait partie intégrante du règlement intérieur du Conseil d'administration) a été mise à jour, par décision du Conseil en date du 2 mai 2024, après examen par le CACI et suite à sa recommandation (réunion CACI du 30 avril 2024).

En 2024, le CACI s'est réuni à huit reprises dont une fois en session conjointe (CACI-CORISK le 16 décembre 2024), avec un taux de présence de 100 %.

Le Président du Conseil d'administration assiste systématiquement aux réunions du CACI. Les Commissaires aux comptes et les auditeurs chargés de certifier l'information en matière de durabilité assistent systématiquement aux réunions (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.

Conformément à la Charte actualisée du Comité d'audit, les missions déployées de façon méthodique par le CACI consistent à (liste non exhaustive) :

- examiner les états financiers pour chaque trimestre, en veillant à la cohérence avec les projets de communication destinés au marché, les informations de gestion prospectives et les informations sur le plan de financement ; examiner les propositions de renouvellement ou de remplacement du (des) commissaire(s) aux comptes et des auditeurs chargés de certifier les informations relatives à la durabilité (à savoir les informations extra-financières relatives à la responsabilité sociale et environnementale) ; évaluer la pertinence des méthodes comptables utilisées, du périmètre et des méthodes de consolidation utilisés, et évaluer la mise en œuvre des normes comptables applicables ;
- assurer le suivi du processus de reporting comptable et financier ainsi que du rapport de durabilité ; s'assurer que l'organisation comptable de l'entreprise est à même de garantir l'exhaustivité, la qualité et la fiabilité des informations ainsi que des méthodes d'évaluation et de comptabilisation qui leur sont appliquées ;
- contrôler, de façon approfondie, le reporting de durabilité financière et des contrôles LoD1 et LoD2 associés ;
- examiner le programme de travail des commissaires aux comptes et des missions d'audit sur les informations relatives au développement durable et le suivi de la mise en œuvre de leurs travaux ;
- revoir, de façon régulière, l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, examiner le programme de travail de l'Audit interne et évaluer sa mise en œuvre.

En 2024, le Comité a prêté une attention particulière aux questions suivantes :

- le processus d'allocation du prix d'acquisition (réouverture) et les ajustements associés, ce qui a entraîné des variations post-PPA au niveau du bilan et des impacts sur les comptes du 1er semestre (réunion CACI du 29 juillet 2024) ;
- l'organisation de la rotation des Commissaires aux comptes : remplacement d'Ernst & Young par KPMG et, en raison de l'importance d'Ayvens pour le Groupe Société Générale, la nomination de PwC en tant que troisième Commissaire aux comptes, décisions qui ont été à nouveau votées lors de l'Assemblée générale du 14 mai 2024, sachant que le mandat de Deloitte expirera lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2025 (réunions CACI du 6 février et du 21 mars 2024) ;
- la nomination des Commissaires aux comptes PwC et KPMG en tant qu'auditeurs de durabilité d'Ayvens, conformément aux exigences de la directive (UE) n° 2022/2464 du 14 décembre 2022 sur la déclaration de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)), votée lors de l'Assemblée générale du 14 mai 2024 (réunion CACI du 21 mars 2024) ;
- la mise en œuvre des exigences applicables à Ayvens dans le cadre de la CSRD (réunions CACI du 18 septembre 2024 et du 16 décembre 2024) ;
- les impacts du règlement sur les exigences en matière de fonds propres (Capital Requirements Regulations (CRR 3)) par type d'exposition au risque de crédit et les impacts sur les principales catégories d'actifs pondérés des risques (réunion CACI du 29 juillet 2024) ;
- la stratégie de couverture des instruments dérivés (réunion CACI du 29 octobre 2024) ;
- la modification de la procédure de contrôle des transactions avec des parties liées qui ont été exemptées d'autorisation préalable en vertu de l'article L. 225-39 du Code de commerce (dites « conventions libres ») (réunion CACI du 29 octobre 2024), suivie de la revue du reporting interne (réunion CACI du 16 décembre 2024) ;

- le plan 2024 des Commissaires aux comptes, présenté par le collège des Commissaires aux comptes (réunion CACI du 16 décembre 2024) ;
- le plan de contrôle d'audit périodique 2025, présenté par l'audit périodique de l'IGAD/AUD (réunion CACI du 16 décembre 2024) ;
- les incidents de conformité et les impacts des évolutions légales et réglementaires (en particulier liés aux décisions récentes au Royaume-Uni concernant le paiement de commissions discrétionnaires aux courtiers en crédit) (réunion conjointe CACI-CORISK du 16 décembre 2024).

À cet égard, rappelons enfin que les deux administrateurs indépendants membres du CACI font également partie du Comité d'intégration 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.

3.4.2 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 qui n'occupent pas de poste de direction au sein du Groupe. Le Comité est composé des membres suivants : Xavier DURAND (administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administratrice indépendante), 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 Missions

Le CORISK agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- a) conseiller le Conseil d'administration sur la stratégie globale de la Société et son appétit pour le risque, actuel et futur, en tenant compte des objectifs, de la culture d'entreprise et des valeurs défendues par la Société. Il donne son avis sur les limites globales de risque ;
- b) assister le Conseil d'administration dans son travail de surveillance de la mise en œuvre de cette stratégie de risque et des limites qui ont été fixées. Il revoit également régulièrement les politiques, procédures et dispositifs régissant la formulation d'hypothèses, la gestion, la surveillance et l'atténuation des risques (y compris la surveillance des plans de remise en état et de conformité) auxquels la Société est ou pourrait être exposée, notamment les risques générés par l'environnement économique ;
- c) recommander des ajustements et formuler des recommandations pour s'assurer que le dispositif de gouvernance des risques est adapté à la nature, à l'ampleur et à la complexité des risques inhérents aux opérations de la Société ;
- d) dans ce cadre, le CORISK examine en particulier la documentation et prépare les discussions du Conseil d'administration concernant :
 - l'approbation et toute révision ultérieure de la cartographie des risques auxquels la Société est ou pourrait être exposée et des niveaux de risque que la Société peut raisonnablement assumer dans le cadre de ses opérations et de la mise en œuvre de sa stratégie (Déclaration d'appétit pour le risque), ainsi que
 - la validation et toute modification ultérieure du cadre de gouvernance des risques, comprenant les politiques, procédures, dispositifs et contrôles destinés à gérer la prise de risque et à assurer une gestion saine des risques (Cadre d'appétit pour le risque) ;

- e) examiner les documents établis pour l'évaluation interne de l'adéquation des fonds propres (ICAAP) dans le cadre du processus annuel de revue et d'évaluation prudentielle (*Supervisory Review and Evaluation Process* – SREP) et conseiller le Conseil d'administration sur les éventuelles déclarations d'adéquation. De façon générale, le Comité des risques supervise la mise en œuvre des politiques de gestion visant à assurer le respect des exigences prudentielles en matière de fonds propres et de liquidité ;
- f) sans préjudice des pouvoirs du Comité d'audit, examiner régulièrement les politiques mises en place pour se conformer aux dispositions régissant la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne prévu à l'article L. 511-55 du Code monétaire et financier ;
- g) préparer les travaux du Conseil d'administration en examinant l'activité et des résultats du contrôle interne, et notamment le contrôle de la conformité, formuler toute recommandation et surveiller la mise en œuvre des plans de remise en état ;
- h) vérifier l'efficacité des dispositifs et des procédures sur lesquels s'appuie le contrôle interne ainsi que les mesures correctives prises en cas de défaillance ;
- i) s'assurer de l'existence et de la mise en œuvre de politiques d'approbation des nouveaux produits et services, des modifications importantes, des opérations de croissance et des opérations exceptionnelles ;
- j) s'assurer 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 ;
- k) cet examen s'applique également au dispositif de contrôle interne mis en place pour surveiller les risques de sécurité financière, notamment la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le gel des avoirs et l'interdiction de mise à disposition ou d'utilisation de fonds ou de ressources économiques visées à l'article L. 561-32 du Code monétaire et financier ;
- l) émettre un avis sur la politique de sécurité des systèmes d'information pour approbation par le Conseil d'administration ainsi que sur le plan de continuité de l'activité et de résilience opérationnelle ;
- m) examiner si les prix des produits et services financiers proposés par la Société sont compatibles avec sa stratégie d'appétit pour le risque et, en cas d'incompatibilité, présenter au Conseil d'administration un plan d'action pour remédier à la situation ;
- n) 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, de la probabilité et du calendrier d'attribution des avantages attendus. Le Comité donne au Comité des rémunérations un avis sur la mesure dans laquelle les risques sont pris en compte dans l'enveloppe de rémunération des personnels soumis à la réglementation ;
- o) examiner le rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré, le rapport annuel sur la mesure et la surveillance des risques et le Document d'Enregistrement Universel concernant les risques auxquels la Société est exposée, avant toute transmission aux autorités de tutelle.

Le Comité des risques collabore et se réunit avec le Comité d'audit et/ou le Comité des rémunérations en tant que de besoin pour débattre de toute question transverse aux domaines de compétence respectifs de ces comités spécialisés.

3.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2024

En 2024, le Comité des risques (CORISK) s'est concentré, comme les années précédentes, sur le contrôle de l'efficacité des systèmes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que sur l'analyse des principaux risques inhérents à l'activité de l'entreprise (risque de valeur résiduelle/risque lié aux actifs, risque de crédit, risque opérationnel).

Conformément à la Charte du Comité, les missions déployées de façon méthodique par le CORISK consistent à (liste non exhaustive) :

- approuver toute révision ultérieure de la cartographie des risques auxquels l'entreprise est ou peut être exposée et des niveaux de risque que l'entreprise peut raisonnablement assumer dans le cadre de ses activités, ainsi que de la mise en œuvre de sa stratégie (rapport d'appétit au risque) ; valider et procéder à la modification ultérieure du cadre de gouvernance des risques, comprenant les politiques, procédures, systèmes et contrôles destinés à gérer la prise de risque et à garantir une bonne gestion des risques (cadre d'appétit au risque) ;
- conformément au processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (*Supervisory Review and Evaluation Process* ou SREP), examiner les documents établis dans le cadre du processus d'évaluation de l'adéquation du capital (*Internal Assessment of Capital Adequacy* ou ICAAP) et conseiller le Conseil d'administration sur les éventuelles déclarations d'adéquation ; de manière générale, superviser la mise en œuvre des politiques de gestion visant à assurer le respect des exigences prudentielles de fonds propres et de liquidité ;
- examiner le système de contrôle interne, les activités et les résultats, y compris le dispositif mis en place afin de suivre les risques liés à la sécurité financière ;
- s'assurer de l'existence et du déploiement de politiques d'approbation des nouveaux produits et services et des changements significatifs, des opérations de croissance et des transactions exceptionnelles ;
- s'assurer 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 ;
- valider la politique de sécurité du système d'information.

En 2024, le CORISK s'est réuni à huit reprises, dont une fois en session conjointe (CACI-CORISK le 16 décembre 2024) avec un taux de présence de 100 %. Le Président du Conseil d'administration participe systématiquement aux réunions du CORISK. Les Commissaires aux comptes sont systématiquement présents aux réunions, de même 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 du suivi et de l'examen du cadre de gouvernance des risques, le CORISK a examiné le RAF/RAS mis à jour au titre de l'exercice 2024 sur le périmètre consolidé ALD/LeasePlan, y compris l'impact du PRR (plan de résolution) (réunion CORISK du 21 mars 2024) ; il a, en outre, examiné le processus RAF/RAS au titre de l'exercice 2025 (réunion CORISK du 26 juillet 2024) avant l'examen du RAF/RAS 2025 (réunions CORISK du 29 octobre et du 18 novembre 2024). Le Comité a notamment prêté une attention particulière à la revue du plan de relance, du tableau de bord d'activation de la relance et du processus d'identification des risques et d'évaluation de la matérialité (*Risk Identification & Materiality Assessment* ou RI&MA). Le suivi du tableau de bord RAS a donc été effectué sur une base trimestrielle.

Le CORISK a, pour la première fois, procédé à une analyse approfondie des risques structurels et de la gestion ALM via l'examen des indicateurs clés (réunion CORISK du 29 octobre 2024).

Par ailleurs, les membres du Comité ont tenu une séance spécifique, conjointement avec les membres du Comité d'audit (CACI), afin d'échanger et de revoir le processus interne relatif au suivi des alertes.

Dans le contexte des défis croissants auxquels fait face le secteur automobile et de leurs impacts potentiels, notamment ceux liés au rythme de l'électrification, le Comité a renforcé, en 2024, le suivi de la flotte de véhicules électriques et du risque de valeur résiduelle et a approfondi l'examen de la réévaluation de la flotte, après une analyse poussée menée par l'entreprise (réunions CORISK du 6 février 2024, du 26 juillet 2024 et du 16 décembre 2024).

Les impacts du statut régulé d'Ayvens en tant que Compagnie Financière Holding (« CFH ») ont également été pris en compte dans le plan d'examen annuel 2024 du CORISK, qui a été adapté en conséquence, ainsi que les exigences des nouveaux examens et processus réglementaires imposés à Ayvens dans le cadre du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (Supervisory Review and Evaluation Process ou SREP) annuel, par application du cadre de contrôle interne ou du règlement 2023/2554 (UE) créant un cadre réglementaire sur la résilience opérationnelle numérique. Par conséquent, le CORISK a procédé, pour la première fois, à un examen des documents établis dans le cadre de ces processus : l'évaluation interne de l'adéquation du capital (ICAAP), le Rapport sur le contrôle interne, le Rapport sur le contrôle interne/AML-FT (réunion CORISK du 21 mars), ainsi que la mise en œuvre de la réglementation DORA (réunion CORISK du 16 décembre 2024).

Afin de refléter les impacts de ces réglementations sur les travaux du CORISK, la Charte du Comité (qui fait partie intégrante du règlement intérieur du Conseil d'administration) a été mise à jour, par décision du Conseil en date du 2 mai 2024, après examen par le CORISK et suite à sa recommandation (réunion CORISK du 30 avril 2024).

Suite aux examens susvisés, le Comité a prêté une attention particulière aux questions suivantes :

- les risques de non-conformité et les questions liées à la réputation : évaluation des risques de conformité, Culture et Conduite, risques liés à la protection de la vie privée (RGPD) (réunions CORISK du 21 mars 2024, 26 juillet 2024, 16 décembre 2024) ; incidents de conformité et impacts des évolutions légales et réglementaires ;
- la politique de sécurité des systèmes d'information (cybersécurité) (réunion CORISK du 26 juillet 2024) ;
- la politique relative aux données et risques connexes (réunion CORISK du 26 juillet 2024) ;
- la gestion des activités externalisées – processus nouveaux produits (réunion CORISK du 16 décembre 2024) ;
- la politique sociale et environnementale et les risques connexes (réunions CORISK du 21 mars 2024 et du 29 octobre 2024) ;
- la compatibilité de la politique de rémunération avec les risques (réunion CORISK du 7 février 2024) et l'identification de la population dite « régulée » au titre de l'exercice 2024 (réunion CORISK du 29 octobre 2024), conformément aux lignes directrices sur les politiques de rémunération saines en vertu de la directive 2013/36/UE, sans préjudice des tâches du Comité des rémunérations.

Rappelons que les deux administrateurs indépendants membres du CORISK font également partie du Comité d'intégration 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 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 comité se compose des membres suivants : Patricia LACOSTE (administratrice indépendante), Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant) et Diony LEBOT.

3.4.3.2 Missions

Le COREM est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la principale mission est de conseiller le Conseil d'administration quant à la détermination et à 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 COREM, sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- a) 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 mandataires sociaux dirigeants, 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
- b) proposer au Conseil d'administration la politique d'attribution d'actions de performance et de *stock options*.

3.4.3.3 Activités réalisées durant l'exercice 2024

Les activités du Comité des rémunérations (COREM) a continué d'être impacté, en 2024, par la transformation en cours du Groupe qui fait suite à l'intégration du groupe historique LeasePlan après son acquisition en 2023, et par l'adoption du statut de Compagnie Financière Holding (« CFH »), en 2023, par Ayvens.

En 2024, le COREM s'est réuni à trois reprises, avec un taux de présence de 100 %.

Le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général (qui quitte la réunion à chaque fois qu'il est question de sa situation personnelle) et des représentants de la fonction des ressources humaines de la Société (qui fournissent notamment les informations nécessaires au comité, telles que des données comparatives sur les rémunérations, etc.) ont assisté aux réunions du COREM.

Les travaux du Comité ont porté sur les questions suivantes :

- la rémunération des mandataires sociaux 2023/2024 ;
- rémunération du Directeur de la conformité et de la gestion des risques ;
- les performances quantitatives, les éléments de performance qualitative 2023, la politique de rémunération 2024 ;
- le rapport *ex-post* sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2023 ;
- le rapport *ex-ante* sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2024 ;
- les conditions de performance relative au paiement des échéances de variable différé sur 2024 ;
- les plans LTI (structure des plans, revue de la campagne d'attribution, futurs plans LTI, budget LTI, impact de l'augmentation de capital) ;
- la politique égalité femmes/hommes ;
- la population dite « régulée » identifiée au titre de l'exercice 2024.

Tout au long de l'année 2024, le Comité a renforcé la coopération avec le Comité des risques sur les questions relatives à la compatibilité de la politique de rémunération avec les risques et l'identification de la population dite « régulée » au titre de l'exercice 2024, conformément aux lignes directrices sur les politiques de rémunération saines en vertu de la directive 2013/36/UE.

Rappelons que les deux administrateurs indépendants membres du COREM font également partie du Comité d'intégration 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.

3.4.4 Comité des nominations (CONOM)

3.4.4.1 Composition et réunions

Le CONOM est composé de cinq membres, dont la majorité est constituée d'administrateurs indépendants, et aucun n'occupe un poste de direction au sein du Groupe. Le comité se compose des membres suivants : Patricia LACOSTE (administratrice indépendante), Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant), Mark STEPHENS, Diony LEBOT et Delphine GARCIN-MEUNIER.

3.4.4.2 Missions

Le CONOM est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la principale mission est de conseiller le Conseil d'administration quant à 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 :

- d'identifier et recommander au Conseil d'administration des candidats appropriés pour les postes d'administrateur, de Responsable de la fonction de risque, de Directeur financier, de Directeur de la conformité et d'autres mandataires sociaux dirigeants, en vue de proposer leur candidature ou la validation de leur co-optation à l'Assemblée générale. 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 ;
- d'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 ;
- d'analyser et évaluer toute situation potentielle de conflit d'intérêts au titre des cadres de direction et des membres du Conseil d'administration ;
- d'identifier et recommander des candidats appropriés pour la succession des mandataires sociaux dirigeants ;
- de 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 ;
- d'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 ;
- d'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 ; et
- le cas échéant, de 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 2024

Les activités du Comité des nominations (CONOM) a continué d'être impacté, en 2024, par la transformation en cours du Groupe qui fait suite à l'intégration du groupe historique LeasePlan après son acquisition en 2023, et par l'adoption du statut de Compagnie Financière Holding (« CFH »), en 2023, par Ayvens.

Par conséquent, le comité a procédé en outre à des suivis spécifiques :

- le processus concernant les nominations, la succession et le développement des talents pour le nouveau périmètre consolidé ALD/LeasePlan ;
- les postes clés et le plan de succession pour le nouveau périmètre consolidé ALD/LeasePlan ;
- plus globalement, la stratégie RH et les initiatives associées ;
- enfin, la Charte du Comité, annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration, a fait l'objet d'une nouvelle mise à jour en lien avec le statut régulé.

Les autres travaux du Comité ont porté sur les questions suivantes :

- éléments liés aux situations de mandats : mandats d'administrateur (renouvellement du mandat d'A. Chaumartin, Ch. Périllat, tel que voté à nouveau par l'Assemblée générale du 14 mai 2024) ;
- renouvellement des mandats du Directeur général, T. Albertsen, et du Directeur général délégué, J. Saffrett, suite à une décision du Conseil d'administration du 21 mars 2024 ;
- supervision du processus déployé, avec une société externe sélectionnée, pour l'évaluation du Conseil d'administration en 2023, examen des résultats et du reporting au Conseil d'administration.

En 2024, le CONOM s'est réuni quatre fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

La composition du Comité des nominations a évolué en 2024, avec la nomination de M. Mark Stephens en qualité de membre du Comité, par décision du Conseil d'administration en date du 29 octobre 2024, suite à l'avis favorable du Comité.

Rappelons que les deux administrateurs indépendants membres du CONOM font également partie du Comité d'intégration 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.

3.4.5 Comité stratégique (COSTRAT)

3.4.5.1 Composition et réunions

Jusqu'à sa dissolution le 30 octobre 2024, le COSTRAT était présidé par le Président du Conseil d'administration ((Pierre PALMIER)) et était composé de quatre membres : Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant), Diony LEBOT, Delphine GARCIN-MEUNIER et Mark STEPHENS.

3.4.5.2 Missions

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 tutelle ;
- 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 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 2024

Considérant que le suivi des actions définies dans le plan stratégique est assuré de manière adéquate par le Conseil d'administration et examiné en profondeur lors des séminaires stratégiques du Conseil, le Comité stratégique a été supprimé par décision du Conseil d'administration en date du 29 octobre 2024.

Cette modification a contribué simplifier la gouvernance.

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.

Conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF

Au-delà de l'organisation de séminaires d'échanges stratégiques au cours desquels les administrateurs approfondissent leurs connaissances sur divers sujets, notamment les sujets liés à la mobilité (véhicules connectés, *car sharing*, VE, etc.), un programme de formation a été mis en place en 2024. Celui-ci comprend notamment un volet réglementaire (AML-KYC ; CRR3/SREP), un volet RSE (cadre réglementaire et évolutions en matière d'ESG et de transition vers l'électrification qui impactent directement l'activité d'Ayvens) ainsi qu'un volet métier lié aux priorités stratégiques. Ce programme a renforcé la maîtrise du Conseil de l'environnement régulé dans lequel Ayvens évolue tout en améliorant sa compréhension des enjeux centraux ainsi que leur appréhension des contraintes opérationnelles du métier.

Le Code AFEP-MEDEF appliqué par la Société est disponible pour consultation à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>.

Recommandations du Code 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)	La composition du Comité des nominations a été revue en 2024. Mark STEPHENS a été nommé membre du Comité en sa qualité de représentant de l'un des actionnaires minoritaires, en plus de la représentation de l'actionnaire majoritaire. Enfin, il est rappelé que le Président du comité est un administrateur indépendant. Il est également à noter que Diony LEBOT a démissionné de son mandat de membre du Comité le 3 mars 2025, ce qui augmente le taux d'indépendance.
Recommandations relatives à la détention d'actions Ayvens par les administrateurs venant de Société Générale (article 21)	Cette recommandation ne s'applique qu'aux administrateurs indépendants d'Ayvens. L'absence d'obligation d'actionnariat pour les administrateurs non-indépendants d'Ayvens (qui sont généralement des employés de Société Générale) est due au fait que ces personnes exercent leur mandat non-exécutif auprès d'Ayvens sans rémunération supplémentaire et qu'elles 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 soit membre du comité. »	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 de la production et de la publication des données relatives à la gestion financière

3.6.1 Parties prenantes impliquées

De nombreuses parties prenantes interviennent dans la production des données financières :

- Le **Conseil d'administration**, et plus particulièrement son Comité d'audit, est chargé d'examiner les projets d'états financiers, qui doivent être soumis au Conseil, et d'apprécier l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que celle de l'audit interne, le cas échéant, au regard des procédures relatives à l'établissement et au traitement de l'information comptable et financière. Il lui incombe également d'examiner, dans le cadre des travaux préalables à l'arrêté des états financiers de la société mère et des états financiers consolidés par le Conseil d'administration, l'application correcte des normes et des méthodes comptables applicables aux activités d'Ayvens dans l'établissement de l'information comptable et financière, et d'évaluer, le cas échéant, la justification de tous les écarts par rapport à l'application de ces normes et méthodes (pour plus de précisions sur les missions du Comité d'audit, se référer à la section 3.4.1.2).
- Les Commissaires aux comptes s'entretiennent avec le Comité d'audit et de contrôle interne à plusieurs reprises au cours de leur mission (et sans la présence de la direction de la Société au moins une fois par an).
- La **Direction financière du Groupe Ayvens** collecte les données comptables et de gestion compilées par les filiales dans un ensemble de rapports standardisés. Elle consolide et vérifie ces informations afin qu'elles puissent être utilisées dans la gestion globale du Groupe Ayvens et communiquées aux tiers (organes de surveillance, investisseurs, etc.). Elle dispose également d'une équipe en charge de la préparation des rapports réglementaires du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, elle est chargée de :

- surveiller les aspects financiers des opérations sur le capital du Groupe Ayvens et de sa structure financière ;
- gérer ses actifs et passifs et, par conséquent, définir, gérer et contrôler la situation financière et les risques structurels du Groupe Ayvens ;
- veiller au respect des ratios financiers réglementaires ;
- définir les normes, cadres, principes et procédures comptables et réglementaires du groupe Ayvens et veiller à ce qu'ils soient respectés ;
- vérifier l'exactitude et l'exhaustivité de l'ensemble des données financières et comptables publiées par le groupe Ayvens.

- Les **Directions financières des filiales** procèdent à la certification des données comptables et des écritures comptabilisées par les back offices et des données de gestion. Elles répondent des états financiers et des informations réglementaires requises au niveau local et transmettent les rapports (données comptables, contrôle financier, rapports réglementaires, etc.) à la Direction financière du Groupe Ayvens. Elles peuvent exercer ces activités de manière autonome ou déléguer (une partie de) leurs tâches aux centres de services partagés qui opèrent dans le domaine financier.
- La **Direction des risques** consolide les données de surveillance des risques collectées par les services et les filiales du Groupe Ayvens afin de contrôler les risques liés aux actifs, les risques de crédit, les risques structurels et les risques opérationnels. Ces informations sont utilisées dans les communications du Groupe Ayvens à l'attention de ses organes de gouvernance et des tiers. Par ailleurs, en collaboration avec la Direction financière du groupe Ayvens, elle tient un rôle d'expert dans les domaines liés aux risques d'actifs, au risque de crédit, aux risques structurels de liquidité, au risque de taux, au risque de taux de change, et dans les problématiques de recouvrement et de résolution. Elle est en outre responsable de certains processus de clôture, notamment la production de ratios de solvabilité.

3.6.2 Normes comptables et réglementaires

Les états financiers sont établis conformément aux normes comptables locales et les états financiers consolidés du Groupe Ayvens sont établis en application des normes définies par la Direction financière du Groupe Ayvens, conformément aux normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les normes applicables en matière de solvabilité et de liquidité, promulguées par le Comité de Bâle, ont été transposées dans le droit européen au moyen d'une directive (CRD4) et d'un règlement (CRR). Ces textes ont été modifiés par le Règlement CRR2 et la Directive CRD5 qui sont entrés en vigueur le 28 juin 2019. Ces textes sont complétés par plusieurs règlements délégués et normes techniques d'exécution. La norme applicable aux ratios TLAC et MREL est définie par la réglementation sur la résolution des banques (règlement CRR et directive BRRD – directive relative au redressement et à la résolution des établissements bancaires). Classé en tant que « Compagnie Financière Holding », le Groupe Ayvens est soumis à une surveillance complémentaire.

La Direction financière du groupe Ayvens s'appuie sur des équipes dédiées qui surveillent les normes applicables et élaborent les nouvelles normes internes pour se conformer aux évolutions du cadre comptable et réglementaire.

3.6.3 Production des données financières et comptables

Au sein du périmètre de consolidation du Groupe Ayvens, chaque entité établit mensuellement ses propres états comptables et rapports de gestion selon les normes comptables IFRS du Groupe. Ces informations sont ensuite consolidées chaque mois au niveau du Groupe Ayvens puis communiquée aux marchés sur une base trimestrielle. Ces informations sont soumises aux contrôles analytiques et de cohérence pratiqués par la fonction Finance et sont transmises à la Direction financière du Groupe Ayvens. La Direction financière du Groupe Ayvens transmet à la Direction générale les états financiers consolidés, les rapports de gestion et les déclarations réglementaires.

3.6.4 Contrôles internes de la production des données financières et comptables

La qualité et l'objectivité des données comptables et de gestion au niveau des entités et au niveau consolidé sont garanties par la séparation des fonctions commerciales et de l'ensemble des fonctions chargées du traitement opérationnel et du suivi des opérations : back offices intégrés à la Direction des opérations et équipes en charge de la production des rapports financiers qui sont hébergées au sein de la Direction financière. Ces équipes effectuent une série de contrôles définis par les procédures du Groupe sur les données financières et comptables, notamment :

- la vérification de la justification économique de l'ensemble des informations déclarées ;
- le rapprochement des données comptables et de gestion, selon des procédures spécifiques, dans le respect des délais impartis.

3.6.5 Périmètre des contrôles

Dans la pratique, les procédures de contrôle interne mises en œuvre dans les métiers du Groupe Ayvens visent à garantir la qualité de l'information financière et comptable, et notamment à :

- veiller à l'exhaustivité et à l'exactitude des opérations et des contrats comptabilisés dans les comptes du Groupe Ayvens ;
- valider les méthodes d'évaluation retenues pour certaines opérations et certains contrats (ou stipulations de contrats) ;
- s'assurer que les opérations et les contrats sont correctement affectés à l'exercice correspondant et comptabilisés dans les comptes en application de la réglementation comptable applicable, et que les agrégats comptables utilisés pour l'établissement des états financiers du Groupe Ayvens sont conformes à la réglementation en vigueur ;
- s'assurer de l'intégration de toutes les entités devant être consolidées conformément aux politiques du groupe Ayvens ;
- vérifier que les risques opérationnels liés à la production et à la transmission des données comptables via le système informatique sont correctement contrôlés, que les ajustements nécessaires sont correctement effectués, que le rapprochement des données comptables et des données de gestion est satisfaisant et que les flux de décaissements et autres éléments générés par les opérations sont exhaustifs et adéquats.

3.6.6 Contrôles effectués par les directions financières

La Direction financière de chaque filiale contrôle l'exactitude et la cohérence des états financiers à l'aune des référentiels comptables applicables (normes locales et IFRS). Elle procède à des contrôles visant à garantir l'exactitude des informations déclarées.

Les résultats de ces contrôles sont déclarés dans le cadre de la supervision managériale et des processus de certification comptable du groupe Ayvens. Ces contrôles contribuent à s'assurer de la fiabilité et de la cohérence des comptes établis.

3.6.7 Contrôles réalisés par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la production des données comptables, financières et de gestion

L'activité des parties prenantes opérationnelles est en permanence surveillée sous la responsabilité directe de leurs équipes de direction qui vérifient régulièrement la qualité des contrôles effectués et l'exhaustivité des données comptables et des traitements qui leur ont été appliqués.

Le contrôle permanent LOD1 s'applique à toutes les Entités Légales Réglementaires (ELR) d'Ayvens mais, sur le plan opérationnel, l'activité courante (notamment l'utilisation de tous les outils IT LOD1) est surveillée et formalisée uniquement par le biais de l'Entité juridique principale.

Il y a également lieu de noter que le système et la méthodologie des anciennes entités LeasePlan en matière de contrôle interne, mis en œuvre en 2024, sont très différents et qu'ils convergeront vers l'objectif d'Ayvens en 2025 avec le déploiement du nouveau système de contrôle interne MyControls de Société Générale et de la méthodologie associée. Le système GPS (outil informatique de contrôle interne actuellement utilisé chez SG) en place dans les anciennes entités ALD sera également remplacé par MyControls en 2025.

3.6.8 Supervision par la Direction financière du Groupe

Une fois les états financiers préparés par les entités retraités selon les normes du groupe Ayvens, ceux-ci sont saisis dans les outils centraux puis traités pour produire les états consolidés.

L'équipe en charge de la consolidation au sein de la Direction de la comptabilité et de la consolidation du Groupe Ayvens vérifie que le périmètre de consolidation est conforme aux normes comptables applicables et soumet les données reçues à des fins de consolidation à plusieurs contrôles. Ces contrôles comprennent notamment :

- la confirmation que les données collectées sont correctement agrégées ;
- la vérification des écritures de consolidation récurrentes et non récurrentes ;
- le traitement exhaustif des points critiques au sein du périmètre de consolidation ;
- le traitement des éventuelles différences résiduelles dans les comptes réciproques ou intragroupe.

Enfin, cette équipe s'assure de la bonne exécution du processus de consolidation en procédant à des examens analytiques des données de synthèse et en vérifiant la cohérence des principaux agrégats des états financiers.

Une équipe du service LOD1 d'Ayvens a pour mission de gérer et de coordonner le référentiel de certification comptable du Groupe Ayvens afin de certifier les contrôles de premier niveau sur une base trimestrielle (certification du contrôle interne).

La Direction financière du Groupe Ayvens a également délégué la fonction Finance L2C à une équipe dédiée au sein de SG qui, à partir de 2025, est chargée d'effectuer les contrôles permanents de second niveau sur l'ensemble des processus financiers et de mettre en œuvre le cadre au sein du Groupe Ayvens. Sa mission consiste à contrôler l'impact, la qualité et la pertinence du cadre de contrôle de niveau 1 en l'évaluant au moyen d'examens de processus ou d'activité, de tests des contrôles et de certifications trimestrielles. L'équipe, qui rend directement compte à la Direction financière du Groupe Ayvens, est également rattachée fonctionnellement au Responsable de la Direction du contrôle permanent et des risques non financiers (au sein de la Direction des risques).

3.6.9 Cadre applicable aux contrôles internes et réguliers dans les processus comptables

Ayvens délègue son audit interne à l'Audit interne et l'inspection générale de Société Générale (IGAD).

L'audit interne et l'inspection générale de Société Générale (IGAD) définit son plan d'audit annuel selon une approche fondée sur les risques, le cycle d'audit et les exigences réglementaires. Une équipe dédiée est chargée de définir et d'exécuter le plan d'audit du Groupe Ayvens. Dans le cadre des missions de l'IGAD, l'efficacité de l'environnement de contrôle contribuant à la qualité des données comptables et de gestion produites par les entités auditées est également vérifiée, notamment les processus financiers, comptables et de reporting, les contrôles et les outils informatiques.

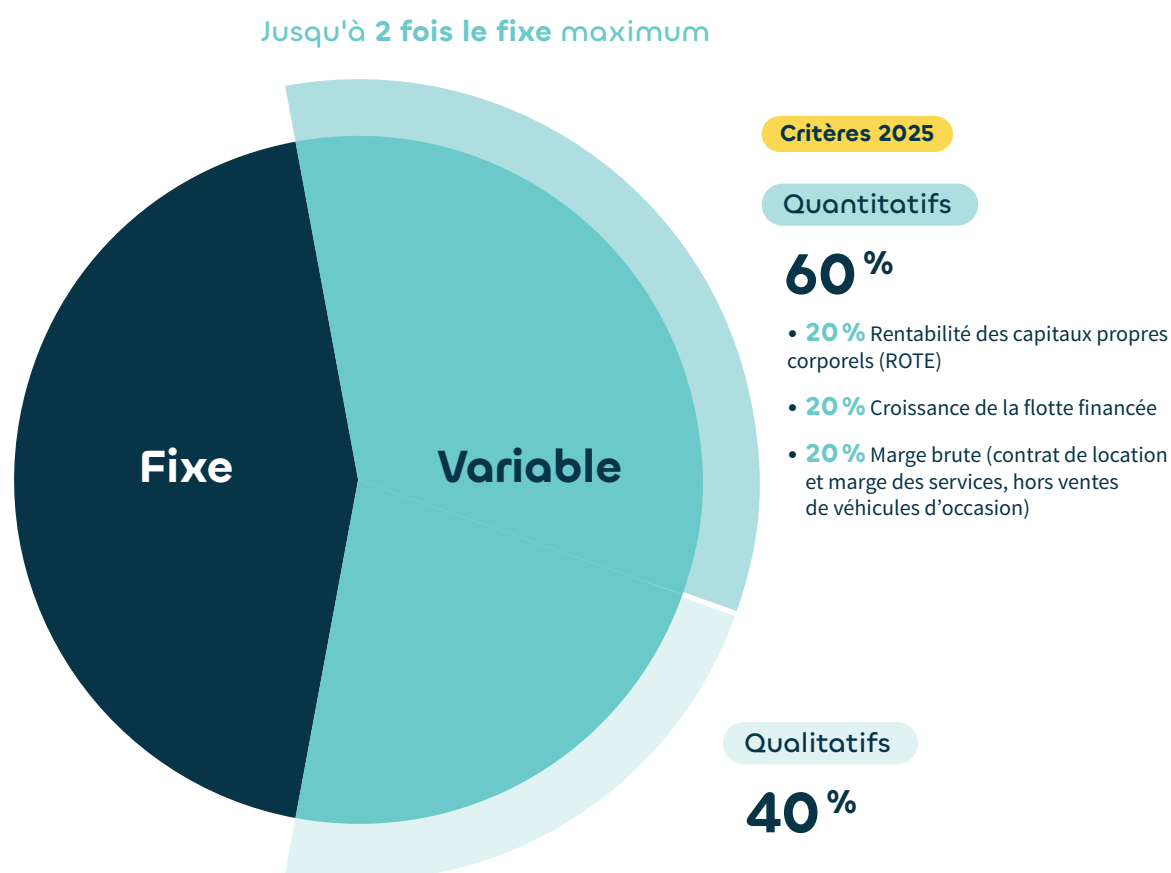
L'équipe d'audit interne d'Ayvens s'appuie également sur l'expertise financière et comptable de l'IGAD pour les questions spécifiques (risques structurels, modèles, rapports réglementaires, etc.).

Les missions d'audit effectuées par l'IGAD contribuent à la fiabilité des informations comptables du Groupe ainsi que de ses filiales.

Sur la base de leurs conclusions, ces équipes formulent des recommandations destinées aux parties impliquées dans la production et le contrôle des données comptables, financières et de gestion. Les directions et services auxquels ces recommandations sont adressées sont responsables de leur mise en œuvre. La surveillance est assurée par l'IGAD.

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 Ayvens (unités d'actions de performance) – 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 rentabilité définie comme le Résultat net positif d'Ayvens (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 2025

TIM ALBERTSEN
Directeur général

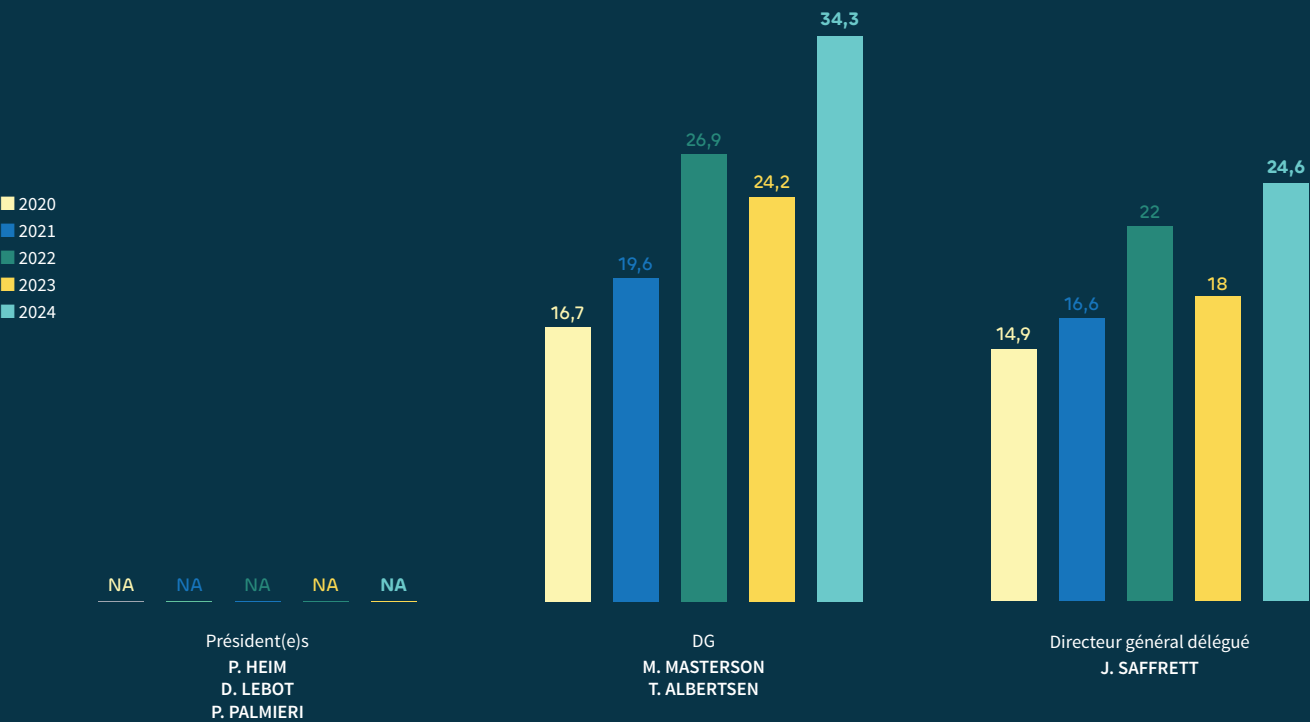


JOHN SAFFRETT
Directeur général délégué



■ Rémunération fixe ■ Rémunération variable fixe ■ Rémunération variable maximum

Ratio d'équité - Rémunération moyenne



3.7.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux dirigeants et des administrateurs

Depuis l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, la Société 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 mandataires sociaux dirigeants et aux administrateurs à raison de leur mandat au sein d'Ayvens par la Société ou toute entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Le Directeur général et le Directeur général délégué 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 mandataires sociaux dirigeants 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 mandataires sociaux dirigeants 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 2024

La politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants a été approuvée par le Conseil d'administration le 21 mars 2024 et par l'Assemblée générale annuelle le 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 s'inscrit dans le droit fil des intérêts sociaux de la Société 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 la Société 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 Ayvens permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts à 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 applicable aux mandataires sociaux dirigeants est définie par le Conseil d'administration d'Ayvens, sur proposition du COREM. Les mandataires sociaux dirigeants 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 mandataires sociaux dirigeants 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.

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 36 000 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 de rémunération de l'activité des administrateurs qui a été validée par l'Assemblée générale annuelle du 18 mai 2022 s'élève à 400 000 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 mandataires sociaux dirigeants 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

Au terme de l'exercice 2024, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants (aucune évolution depuis les montants applicables à fin 2023) :

- 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 montants de rémunération fixe annuelle ont été décidés par le Conseil d'administration sur proposition du COREM,

lequel s'est appuyé sur des études de rémunération réalisées avec le cabinet Korn Ferry, afin de tenir compte des pratiques sur un marché avec des entreprises de taille comparable.

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 ont été approuvées par l'Assemblée générale annuelle du 14 mai 2024. 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 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.

(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 le périmètre d'Ayvens, sur la base des trois indicateurs suivants :

- rentabilité des capitaux propres corporels (ROTE) – 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'acquisition et à l'intégration de LeasePlan.

Le Conseil d'administration a évalué 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.

En 2024, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 68,47 % (soit un taux d'atteinte de 114,11% sur une base 100), comme indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Rentabilité des capitaux propres corporels (ROTE)	20 %	21,90%
Charges d'exploitation	20 %	20,57%
Marge brute (contrat de location et Marge des services, hors ventes de véhicules d'occasion)	20 %	26,00%
TOTAL	60 %	68,47%

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 est 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 ont été définis pour l'exercice 2024 dans son intégralité et sont liés à la mise en œuvre de la stratégie à long terme d'Ayvens.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les objectifs collectifs de 2024 s'appuient sur des critères liés à la stratégie ESG :

- des objectifs de réduction des émissions de CO₂ de la flotte roulante ;
- la satisfaction client mesurée au travers d'enquêtes (Net Promoter Score) ;

- 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.

D'après l'évaluation des **objectifs ESG** au titre de l'exercice 2024, le taux de réalisation s'élève à **13,28 %** (soit un taux de réalisation de **66,4 %** sur base 100) pour les mandataires sociaux.

Voici quelques objectifs individuels des mandataires sociaux dirigeants :

- la mise en œuvre 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 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 2024, le taux d'atteinte s'élève à **18,5 %** (soit un taux d'atteinte de **92,5 %** sur base 100) pour Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT.

Montants des rémunérations variables pour 2024

Sur la base des montants cibles de rémunération variable pour 2024 et en tenant compte des évaluations quantitatives et qualitatives de la performance détaillées ci-dessus, les propositions de rémunération variable annuelle totale pour 2024 sont les suivantes :

- Tim ALBERTSEN : 922 259 euros ;
- John SAFFRETT : 601 474 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra le 19 mai 2025. 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 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 Ayvens (ou équivalent action), soit 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 de l'exercice positif d'Ayvens (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

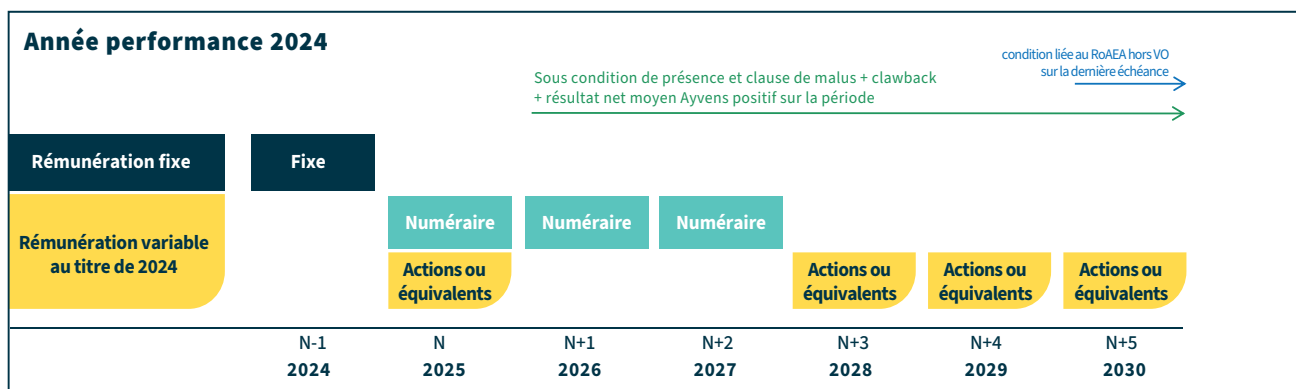
La part différée est également soumise à une clause de *clawback* valable à effet cinq ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportements jugés inconsidérés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné à la rentabilité des Actifs productifs moyens hors ventes 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/équivalents actions durant les périodes d'acquisition ou de conservation.

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'acquisition de LeasePlan et sur recommandation du COREM d'Ayvens, un plan de rémunération exceptionnelle a été mis en place avec pour objectifs :

- de sécuriser les salariés clés pour l'opération et l'activité;
- 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 a été 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 est 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).

Cette prime est attribuée sous conditions :

- de présence dans la Société 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'acquisition 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'acquisition de LeasePlan et l'attribution a été validée *ex post* par l'Assemblée générale annuelle du 24 mai 2023.

La deuxième tranche se rapportant à la période d'intégration, qui est à cheval sur les exercices 2023 et 2024, a été présentée dans les rapports *ex ante* respectifs. L'attribution proposée pour cette deuxième tranche est donc présentée pour approbation dans le cadre de ce rapport *ex post* 2024.

Le Conseil d'administration, le 5 février 2025, a évalué les conditions de performance liées à la deuxième tranche de cette rémunération variable exceptionnelle, en particulier les étapes clés à réaliser dans le cadre du programme d'intégration ainsi que les synergies attendues. La réussite a été appréciée à l'aune 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 membres de la direction de l'entité combinée et de leurs N-1.

Par ailleurs, le Conseil d'administration se réserve 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 mandataire social dirigeant dans l'atteinte de ces conditions de performance.

Le Conseil d'administration fixe 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 se réserve la faculté de décider, sur proposition du COREM, de l'extension de la période maximale pour l'atteinte des conditions de performance.

Sur la base de l'évaluation de performance réalisée par le Conseil d'administration, le taux global de réalisation de la deuxième tranche de cette rémunération variable exceptionnelle a été évalué à 90 % pour Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT. À ce titre, les attributions totales au titre de la rémunération variable exceptionnelle proposées pour cette deuxième tranche sont les suivantes :

- Tim ALBERTSEN : 371 250 euros ;
- John SAFFRETT : 303 750 euros.

Ces attributions respectent 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 mandataires sociaux dirigeants sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires pour l'exercice concerné (*say on pay, vote ex post*).

Autres avantages

Chaque mandataire social dirigeant 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'Ayvens SA (holding) et du groupe Ayvens en France (Ayvens SA et Ayvens 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 mandataire social 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'Ayvens, étant rétribué par Société Générale au titre de ses fonctions au sein de celle-ci.

Pour l'exercice 2024, 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 de LeasePlan, ayant été intégrés uniquement à partir de mai 2023, a été annualisée en 2023.

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 en vertu du 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	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	
Évolution (en %) de la rémunération du DG	- 28 %	30 %	48 %	- 9 %	51 %	
Informations sur le périmètre de la société cotée						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	0 %	10 %	11 %	- 8 %	15 %	
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	8,8	10,3	13,7	13,7	17,9	
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 28 %	17 %	33 %	0 %	31 %	
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	10,9	13,1	18,3	17,0	24,8	
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 28 %	21 %	39 %	- 7 %	45 %	
Informations complémentaires sur le périmètre élargi						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2 %	10 %	7 %	1 %	7 %	
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	16,7	19,6	26,9	24,2	34,3	
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 26 %	17 %	37 %	- 10 %	42 %	
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	21,1	25,0	34,9	30,0	44,7	
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 25 %	18 %	40 %	- 14 %	49 %	
Performance de la Société						
Critère financier – BNPG	509,8	873,0	1 215,5	816,2	683,6	
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 10 %	71 %	39 %	- 33 %	-16 %	

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	John SAFFRETT	John SAFFRETT	John SAFFRETT	John SAFFRETT
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Évolution (en %) de la rémunération du DG	- 6 %	23 %	43 %	- 17 %	46 %
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	0 %	10 %	11 %	- 8 %	15 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	7,8	8,7	11,2	10,1	12,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 7 %	12 %	28 %	- 10 %	27 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	9,7	11,1	15,0	12,6	17,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 6 %	15 %	35 %	- 16 %	40 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2 %	10 %	7 %	1 %	7 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	14,9	16,6	22,0	18,0	24,6
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 4 %	12 %	33 %	- 18 %	37 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	18,9	21,2	28,6	22,2	32,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 3 %	12 %	35 %	- 22 %	44 %

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 réexaminé l'atteinte des conditions de performance applicables aux échéances de rémunération différée à payer en 2025.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du COREM, a déterminé que la dernière tranche de la rémunération variable différée relative à l'année de performance 2019, soumise à la condition de performance relative à la moyenne du RoAEA hors ventes de véhicules d'occasion pendant la période d'acquisition, a été acquise à hauteur de 80 %. Ainsi, 80 % des équivalents actions relatifs à cette tranche seront acquis et payés en 2025. Les conditions relatives aux autres différés attribués précédemment et payables en 2025 ont été entièrement remplies.

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 complémentaire 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 la Société 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 la Société 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 complémentaire au titre de 2024 sont acquis pour MM. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT.

3.7.1.2 Principes de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2025

La politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants a été approuvée par le Conseil d'administration le 21 mars 2025 et sera soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale annuelle du 19 mai 2025 (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 respecte l'intérêt social de la Société avec des indicateurs qualitatifs de performance, en particulier en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), incluant la prise en compte du taux d'engagement des collaborateurs 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 la Société 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 Ayvens 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 Comité des rémunérations. Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas aux discussions et délibérations du conseil et du Comité des rémunérations 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 rémunérations fixes et variables cibles proposées pour 2025 sont inchangées par rapport à 2024.

Le Conseil d'administration du 21 mars 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a validé de nouveaux principes de détermination de la rémunération variable 2025, tels que présentés ci-dessous.

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 36 000 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 de rémunération de l'activité des administrateurs qui a été validée par l'Assemblée générale annuelle du 18 mai 2022 s'élève à 400 000 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 2025, la rémunération perçue par le Directeur général et le Directeur général délégué se compose des deux 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.

Rémunération fixe

Les rémunérations fixes annuelles suivantes pour 2025 sont inchangées par rapport à 2024.

- Tim ALBERTSEN, Directeur général : 800 000 euros ;
- John SAFFRETT, Directeur général délégué : 600 000 euros.

Rémunération variable

Principes généraux

Le Conseil d'administration du 21 mars 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations, a validé les nouveaux principes de détermination de la rémunération variable 2025, qui seront soumis pour approbation lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2025. Ces principes sont les suivants :

- Comme les années précédentes, la rémunération variable annuelle est calculée à l'aide d'une *scorecard* sur la base de critères quantitatifs (60 %) et de critères qualitatifs non financiers (40 %) ;
- En outre, le Conseil a introduit la notion de *qualifiers*, ce qui signifie que si certaines conditions minimales ne sont pas remplies, la rémunération variable calculée à l'aide de la *scorecard* peut être réduite sur décision du Conseil d'administration ;
- Enfin, le Conseil a également toute latitude pour ajuster les résultats de la formule, en particulier si les résultats de la *scorecard* et des *qualifiers* ne reflètent pas suffisamment la performance sous-jacente du groupe Ayvens, mesurée via l'évolution du bénéfice net normalisé, ou en cas de circonstances imprévues.

Scorecard		Qualifiers		Appréciation du Conseil d'administration	
60 % critères quantitatifs					
20 % critères ESG	X	Si les <i>qualifiers</i> ne sont pas remplis, la rémunération totale pourra être réduite ou annulée	X	Décision du Conseil d'administration d'ajustements potentiels découlant de formules	= Rémunération variable définitivement attribuée
20 % objectifs individuels					

Tout ajustement résultant de l'exercice du pouvoir discrétionnaire du Conseil d'administration serait présenté dans le rapport ex post soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle.

Le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable au titre de la performance 2025, inchangées par rapport à 2024. En cas de surperformance, la rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération variable cible.

(en euros)	Rémunération variable cible 2025	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rémunération variable maximum 2025	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 2025 est évaluée sur le périmètre Ayvens sur la base des trois indicateurs suivants :

Indicateurs	Pondération
ROTE	20 %
Marge brute (Contrat de location et marge des services, hors ventes de véhicules d'occasion)	20 %
Croissance de la flotte financée	20 %
TOTAL	60 %

Ces indicateurs sont alignés sur les priorités stratégiques d'Ayvens pour 2025, notamment le rendement du capital investi, l'optimisation des marges et la croissance de la flotte. La réduction des dépenses d'exploitation reste une priorité pour Ayvens en 2025. Par conséquent, le niveau des dépenses d'exploitation est intégré aux *qualifiers*, comme décrit ci-dessous, entraînant une réduction potentielle de l'attribution totale de la rémunération variable si le niveau maximum déterminé par le Conseil d'administration est dépassé.

Les montants cibles de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le Comité des rémunérations 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 les éléments exceptionnels liés à l'acquisition et 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 Comité des rémunérations, 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 non financière (40 %) s'articule autour d'objectifs fixés chaque année à l'avance par le Conseil d'administration pour l'exercice à venir, dont 20 % basés sur des objectifs collectifs en lien avec la stratégie ESG et 20 % sur des objectifs individuels relatifs au périmètre de supervision de chaque mandataire social. Les critères précisant la façon dont l'atteinte de chaque objectif qualitatif sera mesurée ont été établis par le Comité des rémunérations 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 2025 et sont liés à la mise en œuvre du plan stratégique d'Ayvens.

Conformément aux recommandations Afep-Medef, il est proposé pour 2025 que les objectifs collectifs soient dédiés aux critères en lien avec la stratégie ESG :

- les objectifs de réduction des émissions CO₂ de la flotte ;
- la satisfaction client mesurée par le biais d'enquêtes de satisfaction (Net Promoter Score) ;
- les objectifs liés à la stratégie d'Employeur Responsable d'Ayvens, incluant le taux d'engagement des collaborateurs mesuré à travers le baromètre employeur et les progrès au niveau des objectifs d'égalité professionnelle en matière de féminisation des instances dirigeantes ;
- garantir un cadre efficace de gestion des risques et une culture de la conformité, conformément aux exigences réglementaires.

Les objectifs individuels des mandataires sociaux exécutifs comprennent :

- la mise en œuvre des structures organisationnelles et des plans stratégiques spécifiques à leurs domaines de responsabilité. Cela comprend une mise en œuvre réussie des éléments suivants pour 2025 : le programme de Performance et d'Efficacité du groupe, y compris la feuille de route d'intégration, le modèle opérationnel digital cible et l'affectation de la marge de service ; le programme EV avec un contrôle strict du risque lié aux actifs ; le programme de location multi-cycle ; la restructuration des entités sous supervision et la définition des principaux objectifs stratégiques au-delà de 2026.

Ces objectifs seront évalués par le Conseil d'administration après la clôture de l'exercice sur la base des critères prédéfinis sur recommandation du Comité des rémunérations.

Qualifiers

Comme indiqué ci-dessus, l'attribution de la rémunération variable est subordonnée au respect de certains critères dits *qualifiers*. Les *qualifiers* fixés pour l'année de performance 2025 sont les suivants :

- les dépenses d'exploitation du Groupe (y compris CTA) et le coefficient d'exploitation ne dépassent pas un budget maximum ;
- les actifs productifs du Groupe ne dépassent pas un budget maximum ;

- le bénéfice net du Groupe n'est pas inférieur à un seuil prédéfini ;
- aucune évaluation négative de la part des départements indépendants des risques et de la conformité de Société Générale.

Dans le cas où l'un des *qualifiers* n'est pas rempli, l'attribution de la rémunération variable peut être réduite ou annulée sur décision du Conseil d'administration, sur la base d'une recommandation du COREM.

Les budgets et les seuils des *qualifiers* financiers ont été précisément établis par le COREM et approuvés par le Conseil d'administration, mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Le Conseil d'administration est habilité à décider, sur recommandation du COREM, s'il convient de procéder à des retraitements pour des éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés qui ne résultent pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

Le Conseil d'administration a introduit ces *qualifiers* afin de renforcer l'alignement sur les exigences réglementaires du groupe en tant que société holding financière et, pour 2025, afin d'augmenter l'impact potentiel sur la rémunération variable si le budget des dépenses d'exploitation n'est pas respecté, en raison de l'importance stratégique de maîtriser nos coûts et de réaliser les synergies restantes au cours de cette phase critique d'intégration.

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 différés de 60 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action Ayvens (équivalents actions), soit 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'Ayvens (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

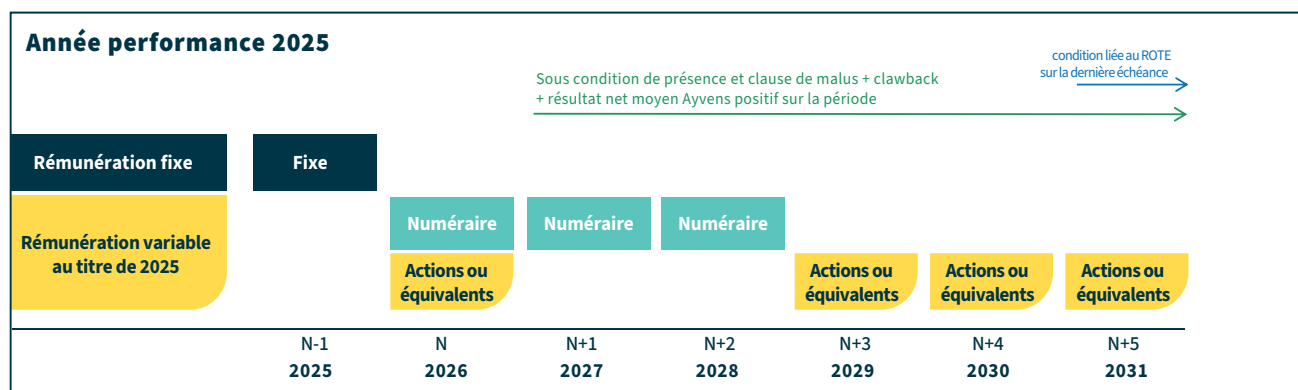
La part différée est également soumise à une clause de claw-back valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportements jugés inconsidérés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Le versement de la dernière échéance de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au ROTE. Le montant total ne sera versé que si la moyenne arithmétique du ROTE, ajustée pour tenir compte des éléments non récurrents, est supérieure à 12 % au cours de la période d'acquisition. Si la moyenne arithmétique est inférieure à 8 %, aucun versement ne sera effectué. Si la moyenne arithmétique du ROTE se situe entre 8 % et 12 %, le Comité des rémunérations proposera au Conseil d'administration un pourcentage d'acquisition.

Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, 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 conservation.

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.

Cette rémunération serait expliquée et fixée conformément aux principes généraux du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération. Cette rémunération devrait respecter les modalités de paiement de la part variable annuelle et être soumise aux mêmes conditions d'acquisition.

En tout état de cause, conformément à la réglementation en vigueur, la composante variable (i.e. la rémunération variable annuelle et, le cas échéant, la rémunération variable exceptionnelle) ne pourra dépasser deux fois la rémunération fixe annuelle.

Il n'y a pas de rémunération variable exceptionnelle proposée ex ante au titre de l'année 2025.

Autres avantages

Chaque mandataire social dirigeant 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 au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ou aux Directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat

Résolutions *ex post* relatives à la rémunération 2024 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 2024.

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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 2024 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 2024.

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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 2024 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 2024.

Résolutions *ex ante* relatives à la rémunération 2025 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 décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi 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 2024.

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 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 2024.

3.7.1.4 Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions de performance (en euros) attribuées à chaque mandataire social dirigeant pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 2024 (Tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Pierre PALMIERI n'a perçu aucune rémunération pour son mandat de Président du Conseil d'administration d'Ayvens. Il a été directement rétribué par Société Générale au titre de ses fonctions au sein de celle-ci.

Tim ALBERTSEN (Directeur général)	2023	2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 482 836	2 244 191
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 482 836	2 244 191

John SAFFRETT (Directeur général délégué)	2023	2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 100 448	1 608 289
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 100 448	1 608 289

3.7.1.5 Tableau récapitulatif des rémunérations (en euros) de chaque mandataire social dirigeant (Tableau 2 du Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les différentes rémunérations (fixe, variable, etc.) versées et dues à chaque mandataire social dirigeant pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2024.

Pierre PALMIERI n'a perçu aucune rémunération pour son mandat de Président du Conseil d'administration d'Ayvens.

Tim ALBERTSEN (Directeur général)	2023		2024	
	Montants dus au titre de 2023	Montants versés en 2023	Montants dus au titre de 2024 ⁽¹⁾	Montants versés en 2024
Rémunération fixe	702 083	702 083	800 000	800 000
Rémunération variable annuelle	632 563	526 987	1 293 509	400 932
<i>Dont rémunération variable exceptionnelle</i>		75 154	371 250	
<i>dont :</i>				
rémunération variable différée	506 050	352 041	1 084 158	274 420
rémunération variable non différée	126 513	174 946	209 351	126 512
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	148 190	148 190	150 682	150 682
TOTAL	1 482 836	1 377 260	2 244 191	1 351 614

John SAFFRETT (Directeur général délégué)	2023		2024	
	Montants dus au titre de 2023	Montants versés en 2023	Montants dus au titre de 2024 ⁽¹⁾	Montants versés en 2024
Rémunération fixe	541 250	541 250	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle	457 166	431 155	905 224	296 439
<i>Dont rémunération variable exceptionnelle</i>		33 317	303 750	
<i>dont :</i>				
rémunération variable différée	365 733	269 676	734 702	205 006
rémunération variable non différée	91 433	161 479	170 522	91 433
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	102 032	102 032	103 065	103 065
TOTAL	1 100 448	1 074 437	1 608 289	999 504

(1) La rémunération variable au titre de 2024 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale annuelle du 19 mai 2025.

(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 administrateurs non exécutifs et le 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 2023 et le 31 décembre 2024. 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.

	2023		2024	
	Montants dus au titre de 2023	Montants versés en 2023	Montants dus au titre de 2024	Montants versés en 2024
Pierre PALMIERI (Président du Conseil d'administration, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Diony LEBOT (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Delphine GARCIN-MEUNIER (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Xavier DURAND (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	105 000	100 000	94 000	90 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Christophe PERILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	78 000	67 000	92 000	78 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Laura MATHER (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia LACOSTE (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	94 000	94 000	91 000	77 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anik CHAUMARTIN (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	85 000	65 000	97 000	90 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Benoît GRISONI (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Hacina PY (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marc STEPHENS (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Didier HAUGUEL (censeur)				
Rémunérations (fixe, variable)	35 000	5 000	64 000	60 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

3.7.1.7 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance proposés par la Société ou par toute entreprise du Groupe

À compter de 2018, un plan d'attribution d'actions de performance en actions Ayvens est proposé pour les salariés travaillant pour le groupe Ayvens.

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)

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, aucune *stock option* 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)

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, aucune *stock option* n'a été 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'attribution d'actions de performance Ayvens en 2024.

	Date d'attribution	Nombre total d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date 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

M. Pierre PALMIERI n'est pas éligible au plan d'attribution d'actions de performance Ayvens et ne reçoit pas d'attributions d'actions à raison de son mandat au sein d'Ayvens.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque mandataire social dirigeant (Tableau 7 du Code AFEP-MEDEF)

Actions de performance Ayvens 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 de *stock options* – information sur les *stock options* (Tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

Ayvens n'a jamais attribué de *stock options*.

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)

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, aucune *stock option* n'a été attribuée et aucune *stock option* n'était exerçable.

Historique des attributions d'actions de performance (tableau 10 du Code AFEP-MEDEF)

Les plans d'actions de performance proposés par Ayvens 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, 12, 13 et 14) présentent les caractéristiques suivantes.

	Plan 8 – 2021	Plan 7 – 2021	Plan 6 – 2020	Plan 5 – 2020
Date de l'Assemblée générale	22 mai 2018	26 mars 2021	22 mai 2018	22 mai 2018
Date du Conseil d'administration	26 mars 2021	26 mars 2021	27 mars 2020	27 mars 2020
Nombre total d'actions ALD attribuées durant le Conseil d'administration	19 827	291 004	34 635	353 281
Nombre total ajusté d'actions attribuées ⁽¹⁾	21 955		35 948	387 522
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-
John SAFFRETT ⁽²⁾	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	5	280	5	264
	31/03/23 (1 ^{re} tranche)		31/03/22 (1 ^{re} tranche)	
	31/03/24 (2 ^e tranche)	31/03/24	31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/23
	30/09/23 (1 ^{re} tranche)		30/09/22 (1 ^{re} tranche)	
	30/09/24 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/23 (2 ^e tranche)	N/A
Date de fin de période de conservation				
Conditions de performance ⁽³⁾	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros) ⁽⁴⁾	10,72	10,72	7,25	7,25
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2024 ⁽⁵⁾	21 955	263 624	25 813	349 153
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques ⁽⁵⁾	-	27 380	10 135	38 369
Actions de performance restantes en fin d'exercice ⁽⁵⁾	-	-	-	-

	Plan 14 – 2024	Plan 13 – 2024	Plan 12 – 2023	Plan 11 – 2023	Plan 10 – 2022	Plan 9 – 2022
Date de l'Assemblée générale	24 mai 2023	24 mai 2023	19 mai 2021	19 mai 2021	19 mai 2021	19 mai 2021
Date du Conseil d'administration	21 mars 2024	21 mars 2024	23 mars 2023	23 mars 2023	29 mars 2022	29 mars 2022
Nombre total d'actions AYVENS attribuées durant le Conseil d'administration	25 479	47 684	38 250	395 017	25 443	409 602
Nombre total ajusté d'actions ALD attribuées ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	28 173	452 817
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-	-	-
John SAFFRETT	-	-	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	2	11	6	393	6	374
	31/03/27 (1 ^{re} tranche)					
	31/03/28 (2 ^e tranche)	31/03/27 (1 ^{re} tranche)	31/03/26 (1 ^{re} tranche)		31/03/25 (1 ^{re} tranche)	
	31/03/2029 (3 ^e tranche)	31/03/28 (2 ^e tranche)	31/03/27 (2 ^e tranche)	31/03/26	31/03/26 (2 ^e tranche)	31/03/25
Date d'acquisition des droits						
	31/03/28 (1 ^{re} tranche)					
	31/03/29 (2 ^e tranche)	31/03/28 (1 ^{re} tranche)	30/09/26 (1 ^{re} tranche)		30/09/25 (1 ^{re} tranche)	
	31/03/2030 (3 ^e tranche)	31/03/29 (2 ^e tranche)	30/09/27 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/26 (2 ^e tranche)	N/A
Date de fin de période de conservation						
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros) ⁽⁴⁾	4,85;4,80;4,58	4,85;4,80	8,31	8,31	9,50	9,50
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2024 ⁽⁵⁾	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques ⁽⁵⁾	-	-	-	34 485	-	53 118
Actions de performance restantes en fin d'exercice ⁽⁵⁾	25 479	47 684	38 250	360 532	28 173	399 699

- (1) 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).
- (2) Attributions d'actions en tant que salarié, avant sa date de nomination en tant que mandataire social.
- (3) La condition de performance est le Résultat net groupe Ayvens 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'acquisition.
- (4) Juste valeur correspondant à chaque échéance.
- (5) 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.

3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ des mandataires sociaux dirigeants

Les mandats des mandataires sociaux dirigeants 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 complémentaire des membres du Comité de direction de Société Générale (article 82)

Ce régime de retraite complémentaire 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 la Société 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 la Société 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 2024, le montant de la cotisation à verser au titre de 2024 s'élève à 49 162 euros pour Tim ALBERTSEN et à 33 162 euros pour John SAFFRETT.

Régime Épargne Retraite Valmy (ex-IP Valmy)

Les mandataires sociaux dirigeants conservent également le bénéfice du régime de retraite complémentaire à cotisations définies qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme mandataire social dirigeant.

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 au sein de la Société 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 la Société. Ce régime est désormais assuré auprès de Sogécap.

Régime de l'allocation supplémentaire de retraite

Ce régime est fermé, plus aucun droit n'a été attribué après le 31 décembre 2019.

Jusqu'au 31 décembre 2019, les mandataires sociaux dirigeants 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 mandataire social dirigeant.

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 complémentaire 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 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 mandataires sociaux dirigeants et de la date de leur départ de Société Générale. En contrepartie, ils continuent à percevoir leur rémunération fixe.

Le Conseil d'administration a la faculté de renoncer unilatéralement à cette clause dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle le mandataire social dirigeant quitte son mandat. 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. Ayvens 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 Ayvens 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 mandataire social dirigeant 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 la Société et de la performance de chaque mandataire social dirigeant exécutif afin de justifier que ni la Société, ni le mandataire social dirigeant ne sont en situation d'échec.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, il ne peut être versée d'indemnité de départ à un mandataire social dirigeant 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 dirigeants en 2024

	Contrat de travail		Régime de retraite complémentaire		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
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) Contrat de travail conclu avec Société Générale.

(2) Contrat de travail suspendu pendant la durée de leur mandat de Directeur général délégué de Société Générale.

(3) Contrat de travail suspendu pendant la durée de leur mandat au sein d'Ayvens.

3.7.3 Montant des provisions constituées ou comptabilisées par la Société ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages

La Société n'a constitué aucune provision au titre du versement de retraites et d'autres avantages de même nature aux mandataires sociaux dirigeants, 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 2024.

3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions Ayvens

Le Directeur général et le ou les Directeurs généraux délégués sont tenus de détenir un nombre minimum d'actions Ayvens tel que déterminé par le Conseil d'administration sur la base de la recommandation du COREM.

Suite au *benchmark* réalisé par Korn Ferry sur un panel de sociétés de taille similaire à celle d'Ayvens (après l'acquisition de LeasePlan), afin d'obtenir des pratiques de marché sur les exigences minimales de détention d'actions pour les Directeurs généraux, le Conseil d'administration du 23 mars 2023, sur recommandation du COREM, a décidé d'augmenter les exigences minimales de détention d'actions Ayvens afin d'être mieux aligné sur les pratiques de 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 rehaussées 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 100 % des actions qu'ils sont tenus de détenir.

Sachant qu'Ayvens fait partie de Société Générale, le Conseil d'administration a autorisé une substitution partielle des actions Ayvens par des actions Société Générale déjà détenues. La parité a été fixée par Conseil d'administration. Dans tous les cas, les actions Ayvens 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 mandataire social dirigeant

De façon générale, les composantes de rémunération ainsi que sa structure décrite dans cette politique de rémunération s'appliqueront également à tout nouveau mandataire social dirigeant, prenant en compte son périmètre de responsabilité et son expérience professionnelle. Ce principe s'appliquera également aux autres avantages offerts aux mandataires sociaux dirigeants (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 mandataires sociaux dirigeants 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 mandataires sociaux dirigeants.

3.8 Opérations avec les parties liées

3.8.1 Principales opérations avec les parties liées

Il n'existe aucune opération avec des parties liées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce autres que celles déjà décrites dans les rapports spéciaux émis par les Commissaires aux comptes pour l'année 2024 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.

A la suite de sa réunion du 27 mars 2020, le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, a mis en place une procédure de contrôle régulier afin de vérifier que les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales se conforment véritablement à ces conditions. 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.

La mise en œuvre annuelle de cette procédure a permis au Comité d'audit de prendre connaissance en particulier des liens existants entre l'ensemble des filiales du groupe Ayvens 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 a permis d'établir que le double critère de la normalité des conditions et du caractère courant des opérations prévu à l'article L. 225-39 du Code de commerce a été respecté, notamment à travers l'application vérifiée du principe de juste concurrence en matière de prix de transfert.

Les opérations avec des 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 2024 » 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.

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 2024

À l'assemblée générale de la société AYVENS SA

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

En application de R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- Avec Société Générale, actionnaire de votre société : Conclusion de deux contrats de prêt éligibles aux rangs d'AT1 et de T2

Personnes concernées

- M^{me} Diony Lebot, administratrice de votre société et conseillère auprès de Société Générale (anciennement directrice générale déléguée de 2018 à 2023)
- M^{me} Delphine Garcin-Meunier, administratrice de votre société et directrice de la mobilité et de banque de détail & services financiers à l'international de Société Générale
- M^r Didier Hauguel, administrateur de votre société et administrateur d'autres filiales de Société Générale
- M^r Benoit Grisoni, administrateur de votre société et directeur général de Boursorama, filiale de Société Générale

Nature et objet

Ayvens SA 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 maximum en principal de 1.500.000.000 euros remboursable en une seule fois, avec une date de maturité fixée à 10 ans et assorti d'une option au bénéfice d'ALD lui permettant de procéder au remboursement anticipé 5 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 109 427 250 € au titre de l'exercice 2024.

(II) Prêt éligible à l'AT1 : contrat de prêt super-subordonné perpétuel sans date de maturité fixée, pour un montant maximum en principal de 750.000.000 euros, remboursable en une seule fois et assorti d'une option au bénéfice d'ALD lui permettant de procéder au remboursement anticipé 5 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 73 118 500 € au titre de l'exercice 2024.

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration le 5 avril 2023. Elles ont été approuvées par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 14 mai 2024.

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 d'ALD 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 LP Group B.V.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 avril 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amel Hardy-Ben Bdira

Ridha Ben Chamek

KPMG S.A.

Guillaume Mabilie

Deloitte & Associés

Pascal Colin

3.9 Politique de mixité au sein des organes de direction

Le Conseil d'administration d'Ayvens reste engagé envers la politique de diversité applicable aux organes de direction d'ALD, qui 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 même approche est appliquée à la politique d'aptitude, y compris aux lignes directrices en matière de diversité, qui est applicable aux organes de direction de LeasePlan et a été définie lors de la réunion du Directoire du 1^{er} janvier 2022. Étant donné qu'Ayvens 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 Ayvens, au 31 décembre 2024, le taux de femmes au Conseil de surveillance était de 50 % et celui au Directoire était de 14 %.

Depuis 2018, dans le but de promouvoir la mixité au sein des organes de direction, le Conseil d'administration d'Ayvens, 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 Ayvens. 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 ces objectifs ou cibles n'ont pas été atteints, élaborera un plan pour s'assurer que les objectifs et cibles en matière de diversité seront atteints. Prévoyant la fusion avec ALD, le Directoire a décidé de ne pas mettre en œuvre le plan d'action en faveur de la diversité car l'équipe de direction subira prochainement un changement significatif.

Pour Ayvens au 31 décembre 2024, le taux de femmes dans les organes de direction du Groupe s'élevait à 32 % (identique au pourcentage à fin 2023). Le Conseil conserve son objectif d'atteindre 35 % de femmes aux postes de direction d'ici la fin de l'année 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, lancée en janvier 2024 et mise à jour en janvier 2025), 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 ;
- plus de 100 opportunités de tutorat en 2024 pour des talents divers (75 % de femmes) ;
- plus de 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	124	4.2 Dispositif de gestion des risques	140
4.1.1 Risques macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires	124	4.2.1 Appétit pour le risque	140
4.1.2 Risques spécifiques à l'activité	129	4.2.2 Cadre général	143
4.1.3 Risque de crédit	132	4.2.3 Organisation de la gestion des risques	143
4.1.4 Risque non financier et risque de modèle	133	4.2.4 Cadre de contrôle interne	144
4.1.5 Risques structurels	138	4.3 Gestion et adéquation du capital	145
		4.3.1 Cadre réglementaire	145
		4.3.2 Gestion du capital	145

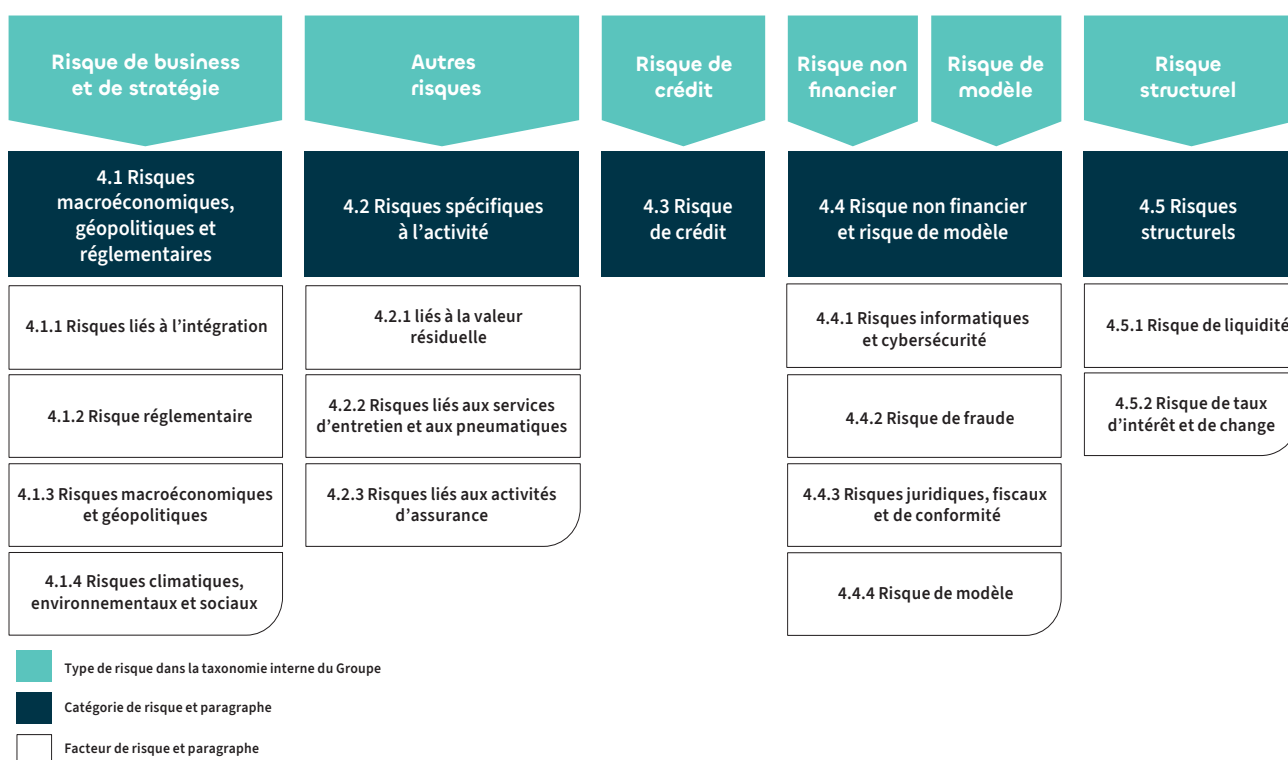
4.1 Facteurs de risques

Ce chapitre présente les principaux facteurs de risques spécifiques à Ayvens, qui pourraient avoir un impact significatif sur son activité, sa rentabilité, sa solvabilité, son accès au financement et ses instruments financiers.

Dans le cadre de la gestion interne de ses risques, et conformément à l'article 16 du règlement (UE) n° 2017/1129 dit « Prospectus 3 » du 14 juin 2017, le Groupe a identifié plusieurs types de facteurs de risques qui ont été regroupés en 5 catégories principales de risques.

Pour chaque catégorie, les facteurs de risques sont présentés sur la base d'une évaluation de leur importance selon un ordre décroissant, 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 susmentionnées et les facteurs de risque les impactant principalement.



4.1.1 Risques macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires

4.1.1.1 Risques liés à l'intégration

Identification du risque

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés en lien avec l'exécution de l'intégration et la réalisation des bénéfices et synergies attendus.

Le 22 mai 2023, ALD Automotive a finalisé l'acquisition de 100 % de LeasePlan. Les multiples étapes nécessaires à l'intégration des deux sociétés sont soumises à des risques et incertitudes importants. La matérialisation de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

Risque de coûts d'intégration plus élevés que prévu

Le montant global de l'ensemble des honoraires, coûts et dépenses externes engagés par le Groupe dans le cadre de cette 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 et 120 millions d'euros en 2024. Le Groupe estime que le montant des coûts de restructuration cumulés (« CTA ») s'élèvera à environ 540 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.

Les Comités CTA mensuels, présidés par les Directeurs financiers régionaux, doivent veiller à ce que les CTA respectent l'enveloppe budgétaire allouée.

Risque de non-réalisation des synergies et autres avantages attendus de l'acquisition

Le succès de l'acquisition dépend 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 l'ancienne entité LeasePlan et à l'intégrer efficacement en son sein. L'intégration de LeasePlan constitue un processus long et complexe, impliquant des risques, des coûts et des incertitudes qui lui sont inhérents. Les synergies et autres avantages qui devraient être générés par 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 en temps opportun et efficace des activités des anciennes entités ALD et LeasePlan (activités opérationnelles, systèmes techniques et de communications) ainsi que de la capacité à conserver la clientèle de LeasePlan et d'optimiser avec succès les efforts de développement.

Au-delà de la finalisation du plan d'intégration, le Groupe pourrait faire face à d'autres difficultés majeures, notamment au regard des différences qui existent entre les normes, les contrôles, les règles et procédures, la culture d'entreprise, l'organisation (ce qui pourrait éventuellement nécessiter l'intégration et l'harmonisation des différents systèmes opérationnels, notamment financiers, comptables et informatiques) et les procédures propres à chaque ancienne entité.

Au-delà de l'évolution attendue des ressources humaines de LeasePlan, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés en termes de rétention des collaborateurs clés du Groupe en raison d'incertitudes ou d'insatisfactions liées à leurs nouvelles fonctions. La gestion et l'intégration d'une main-d'œuvre plus importante, présentant des profils, des structures de rémunération et des cultures de nature différente peuvent également causer des problèmes susceptibles de perturber l'efficacité opérationnelle et d'avoir un impact négatif sur la capacité à atteindre les objectifs. Dans le cadre du processus d'intégration, le Groupe a déployé des initiatives RH dédiées afin d'atténuer ce risque.

Risque de baisse de la satisfaction client

La satisfaction client est au cœur de la stratégie Ayvens, mesurée par le NPS de la société à travers 42 pays. Certains points faibles pouvant être rencontrés par les clients dans le cadre du processus d'intégration en cours pourraient détériorer leur niveau de satisfaction, par exemple concernant la performance du support client, les incohérences opérationnelles (notamment une maintenance inefficace des véhicules), les perturbations dans la gestion de la relation client entre les pays impliqués dans l'opération et/ou les écarts en termes de facturation et de contrat.

Pour atténuer ce risque de baisse de la satisfaction client, une attention particulière est portée aux pays où les anciennes entités d'ALD et LeasePlan font l'objet d'une fusion, en déployant un processus d'hypercare CX (expérience client) qui permet de minimiser cet impact, via la mise en place des meilleures pratiques, d'une communication client satisfaisante et de plans d'actions dédiés, dès que cela s'avère nécessaire au niveau local et central.

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.

Risques liés aux ventes ou transferts futurs des actions d'Ayvens par ses principaux actionnaires après la fin de leur période de conservation respective

À la connaissance d'Ayvens au 31 décembre 2024, Société Générale, Lincoln, TDR et ATP détiennent respectivement 52,59 %⁽¹⁾, 9,52 %⁽¹⁾, 8,08 %⁽¹⁾ et 1,80 %⁽¹⁾, soit au total 72,00 % du capital social d'Ayvens 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, voir section 2.7 « Capital social et actionnariat » pour plus de détails.

Conformément au pacte d'actionnaires entre Société Générale et certains actionnaires vendeurs de LeasePlan (TDR, ATP et Lincoln) agissant de concert dans le cadre de l'acquisition, 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'acquisition) et ATP, Lincoln et TDR s'étaient engagés chacun à respecter une période de conservation qui se terminait 12 mois après cette même date, étant précisé que les autres actionnaires existants de Lincoln étaient également liés par un engagement de conservation de 12 mois qui s'étendait sur la même période de temps en vertu d'un accord de conservation distinct, dans chaque cas en ce qui concerne toutes les actions détenues dans Ayvens 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'acquisition, il n'y aura plus de contrainte de conservation générale de leurs actions Ayvens respectives, mais les cessions d'actions seront soumises à des limitations afin d'assurer une sortie progressive potentielle de ces actionnaires. Depuis la fin de leur période de conservation, ATP, Lincoln et TDR ont la possibilité de céder jusqu'à 50 % de leurs actions Ayvens 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 Ayvens 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 Ayvens 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'Ayvens pourrait être affecté de manière significative et négative.

(1) Déclaration de franchissement de seuil AMF du 31 mai 2023 (réf. : 223C0803).

Risques fiscaux liés à l'acquisition et à la réalisation des réorganisations préalables ou ultérieures

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, la réorganisation du Groupe post-acquisition qui pourrait être mise en œuvre afin de faciliter le rapprochement des activités du Groupe et des entités de LeasePlan pourrait 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 le 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.

4.1.1.2 Risque réglementaire

Identification du risque

Le statut régulé de Compagnie Financière Holding 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'acquisition de LeasePlan finalisée en mai 2023, Ayvens est devenue une entité régulée avec le statut de Compagnie Financière Holding (« CFH »). Le Groupe s'est attaché à respecter l'ensemble des obligations légales et réglementaires associées à ce statut, notamment celles établies en vertu du Mécanisme de surveillance unique (*Single Supervisory Mechanism* ou SSM) et 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 soit supervisée de façon directe par la Banque centrale européenne (« BCE »), 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. Le Groupe doit également fournir toutes les informations, la documentation et l'accès demandés lors des inspections sur site ou en réponse à des demandes ad hoc et s'engager à répondre à toutes les constatations des autorités de contrôle qui pourraient en découler.

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) et l'exercice lié au processus interne d'évaluation de l'adéquation des liquidités (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* ou ILAAP) 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, par exemple sous la forme d'exigences plus strictes en matière de capital, 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 a élaboré les méthodologies, politiques et dispositifs à horizon 2024 afin de répondre aux exigences réglementaires de la Banque Centrale Européenne avec l'appui et l'expertise de Société Générale dans le cadre de leur déploiement.

4.1.1.3 Risques macroéconomiques et géopolitiques

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. En Ukraine, qui compte environ 3 600 véhicules sous contrat de location au 31 décembre 2024 (contre une flotte financée d'environ 3 800 véhicules au 31 décembre 2023), Ayvens a pris des mesures pour soutenir au mieux ses employés, accompagner ses clients et sécuriser ses actifs. À fin 2024, la provision au titre des véhicules ayant été endommagés ou risquant de l'être ou localisés dans les

territoires occupés est restée stable par rapport au 31 décembre 2023 (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'Ayvens Ukraine s'élevait à 82,8 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 76,9 millions d'euros au 31 décembre 2023. Suite à la vente d'ALD Russie fin 2023, 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 conflit entre Israël et le Hamas qui a débuté en octobre 2023 pourrait avoir un impact sur les capacités d'approvisionnement d'Ayvens, avec également un risque sur le transport des marchandises et des matières premières via le canal de Suez. Les attaques contre des navires marchands revendiqués par les rebelles 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 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.

La nouvelle administration présidentielle américaine modifie les politiques économiques et étrangères des États-Unis, ce qui pourrait avoir des répercussions importantes sur la situation géopolitique et sur l'évolution macroéconomique. Ces changements pourraient entraîner une volatilité accrue et des risques de perturbation, notamment au sein de la chaîne d'approvisionnement mondiale, affectant potentiellement la situation d'Ayvens sur les différents marchés. En outre, l'augmentation des droits de douane et les guerres commerciales potentielles pourraient entraîner une hausse des prix et déstabiliser le marché automobile, accentuant l'incertitude autour des prix des voitures neuves et d'occasion.

Le risque géopolitique est géré en menant une politique rigoureuse et prudente de conduite des opérations et en examinant le portefeuille géographique.

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.

Le Groupe procède régulièrement à un examen de son portefeuille géographique d'opérations dans le cadre d'une approche risque/récompense et attraktivité et gère activement son portefeuille en termes d'exposition aux pays afin de gérer le risque géopolitique.

La vaste empreinte géographique du Groupe permet de diversifier les risques en tenant compte de la volatilité associée aux évolutions macroéconomiques positives ou négatives.

4.1.1.4 Risques climatiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance

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 stratégie de durabilité du Groupe et l'intégration du Climat et de l'Environnement dans le cadre de la gestion des risques sont détaillées au Chapitre 5 « Rapport de durabilité » 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 pour identifier, évaluer et atténuer les risques les plus significatifs.

Le défi climatique et environnemental le plus important pour Ayvens est lié aux émissions de CO₂ des véhicules financés, exprimées en tant qu'émissions du Scope 3. Le transport routier est responsable de 20 % des émissions dans l'UE, dont la grande majorité (16 %) est liée aux véhicules particuliers et aux véhicules utilitaires légers (VUL), les types de véhicules financés par Ayvens. Le second impact environnemental des transports se retrouve dans la pollution par les particules fines lors de la phase d'utilisation du véhicule, comme les émissions d'oxydes d'azote (NOx) qui sont majoritairement liées aux motorisations diesel. Cette pollution entraîne des problèmes majeurs de santé publique.

L'appel croissant à l'action et la politique gouvernementale sur ces deux sujets, soutenus par l'évolution des préférences des clients, pourrait avoir un impact sur Ayvens à l'avenir.

Les facteurs de risque de transition n'influencent pas seulement la valeur résiduelle des véhicules (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) et la capacité à attirer des talents au sein de l'entreprise (risque RH).

Les facteurs de risques physiques, représentés par l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des phénomènes météorologiques violents, pourraient avoir un impact sur les actifs (véhicules et bâtiments), les capacités de remboursement des clients, les opérations et la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens, comme détaillé dans la section 5.5.2.2.5 « Adaptation au changement climatique » (critère général applicable à toutes les activités) du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ayvens a mis en place des actions afin de réduire les risques liés à l'ESG dans ses activités. Le Groupe réduit l'exposition aux véhicules thermiques, élargit l'offre de mobilité à des solutions multicycles et multimodales et crée, tant au niveau mondial que local, les processus et conditions nécessaires à une plus grande adoption des véhicules électriques. Ayvens suit de près les risques liés à l'ESG conformément aux pratiques de Société Générale.

Ayvens s'est engagé dans ces actions, qui s'inscrivent dans sa stratégie PowerUp 2026. Un programme complet de véhicules électriques a été mis en place en 2024 afin de couvrir tous les aspects de cette transition, avec pour objectif de maximiser l'impact positif d'Ayvens et de saisir les opportunités commerciales de la transition vers une économie bas carbone. Ces actions sont présentées dans une perspective plus large dans le rapport de durabilité (voir le chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel).

La stratégie de développement durable d'Ayvens fixe des objectifs extra-financiers ambitieux en matière d'émissions de CO₂ de la flotte et d'adaptation aux véhicules électriques.

Du fait de la durée moyenne des actifs d'Ayvens, sa flotte est composée de modèles récents répondant aux dernières améliorations technologiques, aux développements en matière de sécurité, aux normes d'émissions et aux préférences des clients. Cela permet d'atténuer le risque de transition. 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 10 g/km à celles du marché.

En tant que facilitateur clé pour nos clients, Ayvens s'engage à jouer un rôle majeur dans l'accompagnement des clients dans la décarbonation de leur flotte et la transition vers les véhicules électriques. Ce positionnement, appuyé par les efforts déployés sur les produits et les services, est en phase avec la demande croissante des clients et donne à Ayvens une longueur d'avance par rapport au marché dans son ensemble, à la fois sur l'électrification de la flotte et la réduction des émissions de CO₂. À cet égard, les véhicules électriques représentent 40 % des voitures neuves livrées en Europe en 2024 (vs. 21 % pour le marché en 2024)⁽¹⁾.

(1) Source : ACEA (Association des constructeurs européens d'automobiles).

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, vendant à profit ou à perte ceux restitués par les clients à la fin du contrat de location. Le résultat de la vente de véhicules d'occasion hors ajustements des amortissements⁽¹⁾ s'élève à 907,9 millions d'euros en 2024 contre 1 078,5 millions d'euros en 2023.

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.

Au cours du premier semestre 2023, grâce à la résolution des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, les niveaux de production ont augmenté pour revenir aux niveaux d'avant la pandémie, tandis que les délais de livraison ont également diminué. 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. En outre, la baisse des subventions et des mesures incitatives gouvernementales, combinée à l'absence de progrès sur les infrastructures de recharge et la capacité du réseau, a eu un impact sur les véhicules électriques (notamment sur les marchés matures des véhicules électriques à batterie en Europe).

La production excédentaire par rapport à la demande sur les véhicules neufs a contraint les constructeurs automobiles à ajuster leurs prix ou à proposer des remises. Cette situation s'est poursuivie en 2024, certains gros constructeurs automobiles européens ayant subi une réduction significative de leur marge, ce qui a conduit à des événements importants tels que l'annonce par Volkswagen de la restructuration de sa capacité de production, dans le cadre de laquelle plusieurs usines allemandes du Groupe ont été menacées de fermeture. Les constructeurs de véhicules électriques à batterie sont également affectés par la concurrence accrue des acteurs du marché chinois, qui proposent des modèles abordables. La Commission européenne a réagi en imposant, le 4 juillet 2024, des

droits compensateurs provisoires sur les importations de véhicules électriques à batterie (BEV) en provenance de Chine, qui ont été confirmés le 29 octobre suivant. Malgré l'application de droits de douane, les BEV en provenance de Chine restent moins chers que leurs équivalents européens.

D'une manière générale, après la baisse des prix observée en 2023, le marché des voitures d'occasion s'est stabilisé au second semestre 2024 dans les principaux pays de l'UE. Malgré la baisse des prix qui a eu lieu au cours des derniers mois, le résultat de la vente de véhicules d'occasion d'Ayvens a maintenu un niveau plus élevé tout au long de l'année 2024, à 1 455 euros par unité, et bien au-dessus des niveaux pré-COVID (entre + 200 et + 400 euros par véhicule).

Le Groupe est exposé à des pertes potentielles lors d'un exercice financier, du fait de (i) la revente des véhicules liés aux contrats de location terminés au cours de la période et 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.

En outre, certains facteurs externes doivent être pris en compte, par exemple les conditions macroéconomiques, les politiques gouvernementales, les réglementations fiscales et environnementales, les préférences des consommateurs et les prix des véhicules neufs, car ils pourraient perturber les ventes futures et les pertes estimées. Depuis l'entrée en vigueur en 2020 des objectifs de réduction des émissions de CO₂ (imposés aux constructeurs automobiles) et au vu de la tendance de fond renforcée par l'interdiction par l'Union européenne des ventes de nouvelles voitures thermiques à partir de 2035, la croissance des livraisons de véhicules électriques d'Ayvens a continué en 2024, mais à un rythme moins soutenu que prévu. Cependant, une accélération des ventes de véhicules électriques à batterie est attendue à compter de 2025, car les constructeurs automobiles doivent se conformer au prochain objectif d'émissions de CO₂.⁽²⁾

Au 31 décembre 2024, la flotte financée totalisait 2,6 millions de véhicules.

Le risque de valeur résiduelle est géré par une politique centralisée qui établit la procédure de définition des valeurs résiduelles et leur revue.

La gouvernance 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 et sont remis en question et validés au niveau central.

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 de travail dédiée se concentre sur la détermination des valeurs résiduelles des véhicules électriques depuis 2020. Cette équipe a établi des procédures spécifiques en matière de risques liés aux actifs 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.

(1) Depuis le 31 décembre 2024, Ayvens a modifié la présentation des composantes du résultat opérationnel brut dans son compte de résultat. Les scénarios d'amortissement, qui reflètent la révision des valeurs résiduelles de la flotte à la route et qui ont été précédemment comptabilisés au poste « Marge des contrats de location », figurent désormais au poste « Ventes de véhicules d'occasion ». Ce transfert s'accompagne d'une modification du poste « Résultat de la vente de véhicules d'occasion » qui devient « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ». Ces changements de présentation n'impactent pas le résultat opérationnel brut dans son ensemble, ni le résultat net part du Groupe.

(2) En mars 2025, nous avons annoncé une certaine flexibilité sur les 3 premières années.

La flotte est régulièrement examinée afin de déterminer s'il est nécessaire d'ajuster les amortissements du fait des changements dans l'estimation des valeurs résiduelles.

Dans les filiales de plus de 10 000 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 des pertes sont attendues sur le portefeuille, une dépréciation additionnelle est enregistrée en accord avec les normes comptable d'Ayvens. Inversement, le rythme de dépréciation est réduit, voire stoppé, en cas bénéfices attendus 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 de réparation, d'entretien et ainsi que ceux liés aux pneumatiques (RMT) sur la durée d'un contrat de location peuvent s'avérer inexacts et entraîner une baisse des marges, ou des pertes.

Le risque de réparation, d'entretien et de pneumatiques (RMT) se définit comme l'exposition du Groupe à une perte potentielle due aux coûts réels de réparation, d'entretien et de pneumatiques de toute la période contractuelle dépassant les valeurs techniques estimées au début du contrat de location. Les coûts RMT sont fixés localement sur la base des données historiques des entités et en tenant compte de la durée et du kilométrage du contrat, ainsi que des caractéristiques spécifiques du véhicule, y compris le type de carburant. Une revue globale des coûts techniques RMT est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification ex-post des hypothèses RMT (en termes et de fréquence) et des facteurs susceptibles d'en accroître le montant :

- l'intégration de services contractuels additionnels ;

- une fréquence RMT plus élevée par rapport aux estimations initiales ;
- des coûts fournisseurs plus élevés par rapport aux estimations initiales, en particulier lorsque l'inflation augmente ;
- un coût de la main-d'œuvre en hausse par rapport aux estimations initiales.

L'augmentation du niveau général des prix a un impact négatif sur les coûts RMT, en particulier en raison de la hausse du coût de la main-d'œuvre, du prix des pièces de rechange et des pneumatiques. La hausse exacerbée de l'inflation en 2023 sur les composants automobiles et les services, a eu un impact négatif sur les marges d'Ayvens. Cependant, en 2024, le niveau d'inflation s'est stabilisé sans impact sur les marges d'Ayvens.

Le Groupe dispose d'une grande expérience et enregistre le calcul des coûts techniques RMT

Ayvens a mis en place une gouvernance afin de garantir des procédures solides de fixation des RMT, qui sont fréquemment et rigoureusement mises à jour. Le Groupe dispose également d'une vaste base de données des coûts et tendances RMT, qui compte une grande variété de marques et de modèles proposés.

Les prévisions en matière d'inflation sont intégrées dans les paramètres de définition des RMT des offres de services d'Ayvens

Les valeurs d'inflation réelles et prévisionnelles font partie intégrante du système de suivi du Groupe, dans le but d'adapter le prix des services facturés dans le cadre des nouvelles activités.

Les accords commerciaux Ayvens (internationaux et locaux) contiennent parfois une clause d'inflation permettant d'ajuster le prix des services lorsque l'inflation dépasse un seuil prédéfini (sous réserve de considérations d'ordre commercial).

4.1.2.3 Risque lié à l'assurance automobile

Identification du risque

Le Groupe est exposé à la perte potentielle générée par les coûts liés aux versements effectués en cas de dommages automobiles, lorsque le risque de dommages (principalement des dommages propres) est conservé dans ses entités de leasing et la couverture d'assurance est fournie par l'entité Ayvens Insurance.

Dans le cadre de ses activités normales, le groupe Ayvens est exposé au risque d'assurance automobile. Le risque d'assurance automobile est le risque de pertes financières, du fait des coûts liés aux dommages et aux indemnités versées ou devant être versées. Ce risque comprend :

- les risques à long terme (par exemple, la responsabilité civile automobile et la défense juridique) ; et
- les risques à court terme (par exemple, les dommages matériels automobiles, l'indemnisation des passagers et autres garanties accessoires).

Ces deux types de risques sont gérés par :

- les filiales d'Ayvens qui disposent d'un plan local de rétention des risques (LRRS) ; et
- l'entité Ayvens Insurance.

Les filiales d'Ayvens peuvent offrir une garantie/un service pour les dommages causés à un véhicule dans le cadre du contrat de location, si la réglementation locale le permet. Cette garantie/ce service est inclus(e) dans la mensualité de location qui comprend une contribution pour prise en charge du risque (pour payer les dommages aux véhicules, les risques de courte durée). À ces risques à court terme s'ajoutent les risques à long terme. Ces risques à long terme sont gérés par la propre compagnie d'assurance du Groupe basée à Dublin, Euro Insurances DAC, opérant sous le nom d'Ayvens Insurance, une compagnie d'assurance fonctionnant selon le modèle de la libre prestation de services dans les pays de l'EEE, par le biais d'un modèle de Fronting (réassurance) dans certains pays hors EEE et au Royaume-Uni par l'intermédiaire d'une succursale basée dans un pays tiers, qui souscrit des risques pour les activités respectives⁽¹⁾.

En outre, dans l'ensemble du Groupe, il existe des 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 de la société d'assurance à Dublin, il existe un comité de souscription qui suit la performance des risques et analyse la tarification et le provisionnement. En outre, la société d'assurance dispose de ses propres comités des risques pour superviser les activités.

Les entités dotées d'un dispositif local de rétention des risques disposent de procédures écrites concernant la fixation des prix, y compris les niveaux d'autorisation, les limites de rétention, les procédures de mise en place et de renouvellement, la gestion des accidents et la gestion des sinistres. Dans chaque entité, un comité local suit la performance en matière de risques et le respect de la gouvernance interne.

Au niveau du Groupe, il existe un Comité de gouvernance de l'assurance automobile, qui est un sous-comité du Comité des risques du Groupe, 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 la société d'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 ou une solution de rétention des risques en interne pour une flotte importante (supérieure à 4 999 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'assurances, 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.

(1) Euro Insurances DAC est une société d'assurance non-vie réglementée par la Banque centrale d'Irlande. Dans le cadre de l'intégration des anciennes entités ALD et LeasePlan, EURO Insurances DAC a déposé et adopté une nouvelle marque/dénomination sociale, à savoir « Ayvens Insurance », à compter du 1er mai 2024. Euro Insurances DAC conservera sa marque/dénomination sociale actuelle, « LeasePlan Insurance », pendant au moins un an, jusqu'à l'expiration de toutes les polices d'assurance en cours d'Ayvens Insurance. Toutes les nouvelles polices d'assurance émises après le 1er mai 2024 seront émises sous la marque « Ayvens Insurance ». La Société ne changera pas de dénomination sociale (Euro Insurances DAC). Par conséquent, tous les documents relatifs aux polices d'assurance, les cartes vertes et les certificats d'assurance incluront toujours la dénomination sociale de la Société à partir du 1er mai 2024.

(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 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 2024, le coût du risque s'établit à 24 points de base⁽¹⁾, un niveau nettement supérieur à celui de 2023 (18 points de base) mais toujours dans les limites des niveaux d'alerte interne. L'augmentation est essentiellement due à l'alignement des anciennes entités LeasePlan sur la méthodologie de constitution de provisions du Groupe, à la détérioration de la situation économique dans certains pays et à quelques événements ponctuels.

Au 31 décembre 2024, les expositions au bilan et hors bilan du Groupe mesurées en EAD s'élèvent à 22,4 milliards d'euros, dont 53 % correspondent au portefeuille entreprises. À la même date, 68 % 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 des clients entreprises au 31 décembre 2024 :

Notation	% EAD du portefeuille entreprises
AAA-AA	3 %
A	20 %
BBB	45 %
BB	24 %
B	6 %
<B	2 %

Au 31 décembre 2024, les créances du Groupe auprès de clients s'élevaient à 4 455 millions d'euros. La légère baisse par rapport à l'année précédente (4 834 millions d'euros en 2023) s'explique principalement par la baisse des créances au titre des contrats de location financement. Au 31 décembre 2024, le Groupe avait constitué des provisions pour créances douteuses de location financement et créances clients de 299,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, les provisions prospectives pour incertitudes sur les clients actuellement sains s'élèvent à 51,2 millions d'euros.

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 5 « 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.

(1) Des actifs productifs moyens.

4.1.4 Risque non financier et risque de modèle

4.1.4.1 Risques informatiques et cybersécurité

Identification du risque

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'assurer le fonctionnement fiable, la sécurité et l'amélioration continue de ses logiciels, de ses sites Web et de ses applications mobiles, ou ne pas les adapter efficacement pour faire face aux évolutions technologiques et aux menaces en matière de cybersécurité.

La capacité du Groupe à fournir des services fiables, à maintenir des prix compétitifs et à communiquer 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 Web et de ses applications mobiles, ainsi que sur la performance 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 un environnement d'exploitation sécurisé 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, durant la phase d'intégration, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans le processus de consolidation des systèmes et infrastructures informatiques des deux sociétés, ce qui pourrait entraîner des coûts importants, des retards, des perturbations ou limiter la réalisation des synergies attendues de l'acquisition. Cela peut potentiellement avoir un effet négatif important sur le Groupe et ses activités, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et 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 d'un niveau adéquat d'information sur les risques encourus ;
- s'assurer que les dirigeants et les responsables des risques reçoivent les informations nécessaires leur permettant d'assurer leurs activités de manière efficace, tout en maintenant la confidentialité.

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 systématique, efficace et proactive.

Le Groupe a mis en place une organisation de gestion des programmes entièrement dédiée, nommée Direction du Programme d'Intégration (« IMO »), pour assurer une intégration efficace et rapide d'ALD et de LeasePlan. La consolidation des systèmes et infrastructures informatiques d'ALD et de LeasePlan est l'une des principales priorités de l'IMO.

En outre, un cadre dédié a été mis en place afin de suivre le risque d'exécution de la restructuration juridique de l'entreprise et de la migration informatique.

Identification du risque

Toute perturbation due à une cyberattaque des systèmes de technologie de l'information du Groupe pourrait avoir un impact défavorable majeur 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, telles que celles menées par des pirates ou résultant de virus informatiques, présentent un risque d'indisponibilité des services informatiques. Les systèmes de communication et d'information du Groupe sont cruciaux pour les opérations, en particulier du fait de 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 donner lieu à 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 et des défis opérationnels. Par ailleurs, la fuite d'informations sensibles, notamment commerciales confidentielles, la valeur de ses investissements dans ses produits ou sa recherche et développement, mettre en cause sa responsabilité juridique et pourrait, au final, 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 internet et la hausse des risques de fuites de données. Dans ce contexte, le Groupe met en place les mesures nécessaires pour faire face aux menaces croissantes et protéger ses systèmes.

La gouvernance sécurité est 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.

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 de façon cohérente avec son appétit aux risques ;
- formalise des indicateurs (*Key Risk Indicators/Key Performance Indicators*) afin 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 gère activement les 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 ⁽¹⁾ & 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 Centre*) 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 ;
- 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 lutte contre la fraude fait partie intégrante de la culture du risque que tous les employés doivent acquérir et entretenir. La direction de chaque entité Ayvens doit veiller à disposer des ressources adéquates afin de prévenir le risque de fraude.

Ayvens dispose d'un cadre de gestion du risque de fraude afin de prévenir, détecter, enquêter/traiter et remédier/suivre le risque de fraude. Ayvens reconnaît deux types de risques de fraude : le risque de fraude interne et le risque de fraude externe.

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 restitue 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.

Ayvens utilise un outil de collecte de données de pertes pour enregistrer les incidents de risque opérationnel et les pertes. En 2024, 56 % 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 45 % de l'impact total des pertes financières opérationnelles nettes d'Ayvens (48 millions d'euros en 2024).

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 et la prévention d'un nouveau mode opératoire.

(1) *National Institute Standards of Technology.*

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 passation de contrats, 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 procédures judiciaires et/ou administratives (fiscales) 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 de stipulations présumées inopposables ou invalides, il pourrait engager sa responsabilité civile et s'exposer à un risque de sanctions pénales ou administratives, à des appels en garantie, à des restrictions ou à des interdictions professionnelles et d'emploi ou à d'autres restrictions qui nuiraient à ses intérêts patrimoniaux et seraient ainsi susceptibles de porter préjudice à sa réputation.

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, d'antitrust, de lutte contre le blanchiment ou de non-respect des sanctions et embargos, le Groupe pourrait subir des sanctions financières, administratives ou pénales.

Procédures fiscales en cours

Procédures fiscales indiennes

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 location. 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. ALD Inde a payé 7,5 % du total des coûts à titre d'avance sur taxe et a interjeté appel auprès du tribunal de la taxe sur les services. Le tribunal s'est prononcé en faveur d'ALD le 11 mars 2024. L'administration fiscale a fait appel de la décision en janvier 2025.

LeasePlan Inde est impliquée dans une affaire similaire avec l'administration fiscale indienne concernant l'application de la taxe sur les services au titre de la période d'avril 2014 à juin 2017 inclus sur les paiements des contrats de location simple. Une requête a été déposée par LeasePlan Inde auprès du tribunal compétent afin d'obtenir une ordonnance limitant le paiement de la taxe de service.

En outre, ALD Inde et LeasePlan Inde sont en litige avec l'administration fiscale indienne au sujet de la déductibilité de la Taxe sur les Produits et Services (TPS). L'administration fiscale conteste la déductibilité de la TPS en amont sur les achats de véhicules par ALD et LeasePlan Inde, déclarant que ces deux entités agissent comme des banques fournissant un financement aux clients (qui sont les propriétaires des véhicules et peuvent récupérer la TPS en amont). Le risque est considéré comme faible par notre conseiller fiscal externe.

Procédures fiscales italiennes

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 Trento, une pratique standard répandue dans le secteur de la location de voitures, au lieu de celle du Latium, où se trouve son siège social, ce qui a entraîné une perte estimée de recettes fiscales pour la région du Latium pour les exercices 2016 et 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 avis 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 Région Latium a fait appel de cette décision le 26 mai 2023. ALD Italie a de nouveau gagné en appel le 5 juin 2024.

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. ALD Italie a perdu en première instance le 7 novembre 2024 et a fait appel de la décision. Une provision est comptabilisée pour un montant total de 6,2 millions d'euros.

L'exercice 2019 est prescrit et ALD Italie n'a reçu aucun redressement.

LeasePlan Italie est également impliquée dans des litiges similaires concernant la taxe de circulation pour plusieurs périodes allant de 2016 à 2018. LeasePlan Italie a eu gain de cause en première instance. L'administration fiscale a fait appel de la décision, et le litige est en cours devant le tribunal fiscal (Ile degré). LeasePlan Italie a ensuite gagné en deuxième instance mais seulement pour 2016 et 2017.

LeasePlan Italie a reçu une notification de contestation de l'administration fiscale au sujet de la taxe de circulation afférente à l'exercice 2020. En raison d'un changement de loi, les montants en jeu pour l'exercice 2020 sont inférieurs, LeasePlan Italie étant désormais légalement redevable du paiement de la taxe de circulation uniquement pour les véhicules en stock, les véhicules Pool/Flexi (véhicules de prélocation ou de remplacement – location à court terme) et les voitures de fonction. LeasePlan Italie a gagné en première instance le 20 novembre 2024.

En outre, LeasePlan Italie est impliquée dans des litiges avec la municipalité de Rome au sujet de l'I.P.T. (taxe sur l'immatriculation des véhicules) pour les exercices 2017-2018, 2019 et 2021. En 2017, LeasePlan Italie a transféré son siège social à Trento et a payé l'I.P.T. à Trento. 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 ; et ii) son siège social situé à Trento n'était pas fictif. Cependant, une provision d'environ 59 millions d'euros a été comptabilisée à LeasePlan Italie. LeasePlan Italie a gagné en première instance pour l'exercice 2017.

Procédures fiscales espagnoles

Un contrôle fiscal par les autorités fiscales espagnoles est en cours chez ALD Espagne depuis 2019 au sujet des exercices 2015 à 2017 inclus, ce qui a conduit à provisionner un montant de 8,6 millions d'euros au titre de la récupération de la TVA acquittée en amont sur les services de réparation. Le débat tourne autour de la question de savoir s'il y a lieu de traiter la part d'assurance associée au contrat de location comme un service accessoire et donc de s'il est possible de la déduire de la TVA acquittée en amont sur les services de réparation. 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. Pour cette période de 2018 à 2021, le Groupe est en attente de la décision de justice. Cependant, aucune notification n'a été faite et aucun litige n'est à ce jour engagé en ce qui concerne la période 2022-2024, mais une provision a été comptabilisée pour environ 22 millions d'euros.

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 2013-2020. 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 (ce qui signifie que la TVA en amont sur les services de réparation est récupérable à 100 %) et non exonérée de TVA (ce qui signifierait que la TVA en amont sur les services de réparation n'est pas récupérable). Le montant global à risque pour la période 2013-2020 (en cours de discussion devant la National High Court) s'élève à 36 millions d'euros et une provision du même montant a été comptabilisée. Pour les exercices 2021, 2022-2023 et 2024, il n'y a pas de litige, mais le risque persiste et s'élève à environ 28 millions d'euros et une provision du même montant a été comptabilisée.

Procédures fiscales brésiliennes

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 1,1 million d'euros et 2,5 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 fait appel en deuxième instance devant le tribunal de district/la cour d'appel.

Contrôle fiscal allemand

En Allemagne, le Groupe fait l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2016 à 2019. Ce contrôle fiscal porte sur deux principaux sujets :

1. La déductibilité des intérêts payés à Axus Luxembourg (*Ayvens Treasury Center*) par ALD Group Holding GmbH est contestée par l'administration fiscale allemande. L'administration fiscale estime que la filiale allemande aurait dû utiliser les revenus qu'elle a perçus au titre des dividendes pour rembourser ses dettes plutôt que de les distribuer aux actionnaires, ce qui impliquait de reporter la date de remboursement du prêt octroyé par Axus Luxembourg. Une provision de 5,7 millions d'euros a été comptabilisée afin de couvrir ce risque.
2. L'administration fiscale considère qu'ALD Autoleasing Allemagne a indûment appliqué l'exonération de TVA à certaines ventes de voitures d'occasion. Une provision de 5,7 millions d'euros a été constituée pour couvrir ce risque.

Autres considérations juridiques

Expositions au titre des commissions de financement automobile au Royaume-Uni

Ayvens a été témoin d'une augmentation des réclamations potentielles liée à une pratique du secteur du financement automobile au Royaume-Uni, connue sous le nom d'accords de commissions discrétionnaires (*Discretionary Commissions Arrangements* - DCA) 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 décisions du *Financial Ombudsman Service* (service de médiation financière, FOS) du 10 janvier 2024, 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. La *Financial Conduct Authority* (FCA) a annoncé une révision des DCA historiques en janvier 2024 à la suite des décisions du FOS. Les décisions du FOS ont fait l'objet d'un contrôle judiciaire par le juge anglais à la demande du prêteur dans l'une de ces affaires. La Haute Cour a statué en faveur du FOS, mais le prêteur a été autorisé à faire appel devant la Cour d'appel anglaise. Par ailleurs, les DCA de financement automobile ont été examinés par la Cour d'appel anglaise. L'arrêt de la Cour d'appel, rendu le 24 octobre 2024, est allé à l'encontre des prêteurs dans ces affaires et en faveur du client. Le raisonnement de l'arrêt indique que la décision pourrait avoir un impact allant au-delà des DCA, voire du crédit ou des activités réglementées. Les prêteurs ont demandé et obtenu l'autorisation de faire appel auprès de la Cour suprême, qui a entendu l'affaire entre le 1er et le 3 avril 2025, et devrait rendre son jugement avant l'automne 2025. La FCA a indiqué qu'elle ne conclurait pas son examen des DCA tant que la Cour suprême n'aurait pas rendu son jugement en appel.

Le 11 mars 2025, la FCA a publié une déclaration indiquant que si, eu égard à la décision de la Cour suprême, la FCA conclut que les clients du secteur du financement automobile ont subi un préjudice en raison de manquements des entreprises, elle envisagerait de lancer des consultations sur un mécanisme d'indemnisation à l'échelle du secteur. Dans le cadre de ce mécanisme, les entreprises seraient alors chargées de déterminer si les clients ont été lésés en raison de leurs défaillances et, le cas échéant, de proposer une indemnisation appropriée, conformément aux règles fixées par la FCA. La FCA confirmera dans les six semaines suivant la décision de la Cour suprême si elle propose un tel mécanisme de réparation. À ce jour, on ne sait toujours pas s'il y aura un mécanisme de d'indemnisation et, dans l'affirmative, quelle en sera la portée.

Au 31 décembre 2024, Ayvens a constitué une provision de 93 millions d'euros relative à l'exposition aux commissions de financement automobile au Royaume-Uni. Cette provision comprend des estimations de réparations potentielles fondées sur divers scénarios utilisant une série d'hypothèses et de probabilités. Il existe actuellement d'importantes incertitudes quant à la nature, à l'étendue et au calendrier de toute mesure de réparation éventuellement nécessaire et l'impact financier final pour le Groupe pourrait être sensiblement supérieur ou inférieur au montant prévu.

Par ailleurs, Ayvens a constitué une provision pour manquement au droit de la consommation au Royaume-Uni à hauteur de 30,6 millions d'euros, qui concerne principalement le programme Employee Car Ownership ainsi que d'autres manquements dans une moindre mesure.

Enquête en Allemagne

Dans le cadre des obligations légales et de conformité d'Ayvens, des enquêtes sur certaines pratiques commerciales passées ont été initiées par Ayvens en Allemagne. Ce processus est en cours et aucune évaluation des résultats ne peut être effectuée tant que les enquêtes ne sont pas plus avancées ou finalisées. En conséquence, Ayvens n'est pas en mesure d'évaluer les conséquences financières mais, à ce stade, le résultat de ces enquêtes ne devrait pas avoir d'impact financier significatif sur le Groupe.

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 fonction 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 en coordination avec le service juridique d'Ayvens et ses entités, telles que les 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, le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et de respect des dispositions en matière de sanctions et embargos et de protection des clients.

Les politiques du Groupe définissent les mesures permettant de conduire l'activité dans le respect des réglementations applicables répondant à 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. En 2024, cette auto-évaluation a été réalisée par toutes les anciennes entités ALD et par 3 anciennes entités LeasePlan (LeasePlan Corp, LeasePlan Allemagne, LeasePlan Italie) sur la base des données et processus 2023. En 2025, cet exercice sera réalisé par toutes les entités d'Ayvens sur la base des données et processus 2024, conformément aux directives 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 Risque 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 à tous les modèles utilisés (les modèles les plus importants sont les modèles de risque de crédit IRB, les modèles IFRS9, les modèles d'octroi de crédit, les modèles ALM et les modèles de valeur résiduelle) 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.

Une fonction indépendante de Model Risk Management (MRM) a été créée au sein d'Ayvens en 2024. Elle a défini la politique de gestion du risque de modèle au sein d'Ayvens, en l'alignant sur celle établie au sein de Société Générale. Elle s'appliquera progressivement à l'ensemble du Groupe et à tous les modèles. Un Comité MRM, présidé par le Directeur de la conformité et de la gestion des risques, se réunit au moins tous les trimestres pour s'assurer de la mise en œuvre du dispositif de gestion et de suivi des risques de modèles au niveau du Groupe.

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 d'un 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 proportionnellement liés au risque potentiel présenté par leur utilisation prévue: initiation du modèle/ expression du besoin, hiérarchisation initiale et inventaire du modèle, développement et test du modèle, validation indépendante du modèle (initiale, basée sur la modification, périodique), approbation de modèle, déploiement formel, surveillance continue (test rétroactif), évaluation et *reporting* du risque résiduel de modèle, contrôles de gestion des changements de modèle. Chaque phase du cycle de vie du modèle et de la mise à jour de l'inventaire du modèle est documentée.

Le processus d'approbation du modèle suit le même schéma pour tous les modèles, la composition des organes de gouvernance pouvant varier en fonction du niveau de risque du modèle, des types de modèles, ainsi que des exigences réglementaires applicables.

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 encours inscrits au bilan ou hors-bilan en fonction de leur profil de liquidité (cf. section 6.2 « Notes relatives aux comptes consolidés », Note 5 « Gestion des risques financiers et opérationnels »).

Pour financer son développement, Ayvens dépend de Société Générale, qui reste son premier prêteur après l'acquisition de LeasePlan, couvrant 25 % net de ses besoins de financement au 31 décembre 2024, après ajustement des dépôts placés avec Société Générale, par rapport à 29 % l'année précédente (31 décembre 2023).

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. Néanmoins, des difficultés persistantes pour accéder à ces marchés des capitaux à des conditions acceptables, soit en

raison des conditions de marché, soit en raison de facteurs propres au Groupe, ou des sorties de liquidités imprévues pourraient nuire à sa liquidité.

Depuis l'acquisition de LeasePlan finalisée le 22 mai 2023, le Groupe contrôle une institution financière acceptant les dépôts, Ayvens Bank N.V. Dans l'éventualité d'un retrait des dépôts à vue et/ou du non-renouvellement des dépôts à terme suite à un stress aigu sur Ayvens Bank, le groupe Ayvens et/ou le secteur bancaire au sens large, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir un niveau satisfaisant des dépôts et pourrait devoir recourir à des financements plus coûteux, ce qui pourrait avoir un impact majeur sur ses marges et ses résultats. Si la situation perdure, cela pourrait nuire à sa capacité à s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. Ayvens Bank N.V. est soumise à des exigences réglementaires en matière de liquidités 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 du département ALM et 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 est corrigé sous la supervision du département ALM et trésorerie centrale du Groupe et de la fonction centrale en charge des risques structurels. Par ailleurs, Ayvens dispose d'un plan de financement d'urgence (Contingency Funding Plan (CFP)) afin de gérer les risques de liquidité conformément à la politique de risque de liquidité de Société

Générale. Le plan identifie les scénarios potentiels de crise de liquidité et décrit une approche structurée pour y faire face. Il comprend des procédures d'escalade prédéfinies, désigne les parties prenantes responsables et liste les actions correctives permettant de rétablir les liquidités. Le CFP est intégré dans les processus internes d'Ayvens, garantissant ainsi l'alignement sur les normes réglementaires et les meilleures pratiques.

Le Groupe diversifie ses sources de refinancement.

Suite à l'acquisition de LeasePlan, les sources de financement externes du Groupe sont plus diversifiées, avec 46 % des financements provenant d'emprunts bancaires, d'emprunts obligataires, de titrisations ainsi que 29 % provenant des dépôts levés auprès de particuliers aux Pays-Bas et en Allemagne. Le solde du financement net (25 %) est octroyé par Société Générale.

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 « Notes relatives aux comptes consolidés », 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 5 « Gestion des risques financiers et opérationnels » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le risque de taux est maîtrisé par une politique de risques structurels mise en place par Ayvens.

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 le département ALM et 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. Le département ALM et trésorerie centrale du Groupe est chargé 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. La fonction centrale en charge des risques structurels du Groupe assure un contrôle et une surveillance appropriés et continus du risque de taux d'intérêt et de change.

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 préparé à assumer pour atteindre ses objectifs stratégiques.

En tant qu'entité régulée (Compagnie Financière Holding), Ayvens a formalisé sa déclaration d'appétit pour le risque dans un document qui décrit les grands principes en matière de gestion des risques ainsi que les principaux seuils d'encadrement (seuil d'alerte, limite, etc.).

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) et le processus interne d'évaluation de l'adéquation des liquidités (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* ou ILAAP),
 - 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 cadre, élaboré selon les lignes directrices de Société Générale, s'applique à l'ensemble du périmètre d'Ayvens ainsi qu'aux tiers agissant pour ou pour le compte d'Ayvens sur lesquels Ayvens exerce un 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 du capital total et ratio CET 1, ratio de levier).

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.

Risques 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 paiement des locations. 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 présentant un 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 Annex*).

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 informatique, le risque de cybersécurité et les autres risques opérationnels liés 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 de Société Générale et entre Ayvens et ses collaborateurs. Cela passe par le respect, à tous les niveaux, des principes de 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 ne tolère aucune intrusion frauduleuse, interruption de service ou compromission d'éléments de son système d'information, en particulier celles qui entraîneraient des vols de biens ou des vols de données clients. Ayvens a mis en place des moyens pour prévenir et détecter ce risque. Ayvens dispose d'un baromètre conforme aux pratiques du marché (NIST) 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 concernant ses clients ;
- continuité des opérations : Ayvens s'appuie largement sur ses systèmes d'information pour conduire son activité et s'engage à assurer la continuité de ses services les plus vitaux et les plus critiques. 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, Ayvens se soumet une discipline stricte en matière de surveillance de ses prestataires qu'elle revoit selon une fréquence adaptée à leur niveau de risque.
- continuité de gestion : Ayvens, en tant que membre de Société Générale, entend assurer la continuité de gestion de son organisation.

- 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. Ayvens s'appuie sur la Direction de la sécurité de Société Générale qui assure le 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 la mise en place d'un cadre robuste de contrôles internes, le risque d'erreurs ne peut être totalement évité. Ayvens a une faible tolérance aux erreurs d'exécution qui auraient un impact particulièrement fort sur sa propre organisation ou sur ses clients ;
- obsolescence des applications et des infrastructures : Ayvens ne tolère aucune obsolescence des actifs critiques dans la mesure où cette obsolescence augmenterait notre risque en termes de qualité de service, de continuité des opérations et de cybersécurité. Ayvens entend anticiper la fin de vie des technologies afin de prévenir ces risques, qui sont pilotés à travers un ensemble d'indicateurs mesurant l'obsolescence actuelle et future de la plupart des applications et infrastructures critiques via une gouvernance dédiée au niveau du Groupe ;
- qualité des données, agrégation des risques et préparation des rapports : les données sur lesquelles Ayvens s'appuie constituent pour le Groupe un actif essentiel à la conduite et au pilotage éclairé de ses activités. Des opérations courantes à la préparation des rapports de gestion, cet actif est utilisé pour le pilotage et les décisions stratégiques. Enfin, le Conseil d'administration et les superviseurs s'appuient sur cet actif pour mener à bien leur mission de supervision. Il y a donc lieu de déployer une gouvernance et un cadre rigoureux en termes de qualité des données, notamment pour la gestion des risques, ainsi qu'une architecture robuste pour l'agrégation des données et la préparation des rapports. Ayvens ne tolère aucune situation qui empêcherait le Groupe de soumettre des rapports de risque (y compris les indicateurs) ou des demandes ponctuelles et/ou régulières au superviseur et à la haute gouvernance du Groupe, ou retarderait ces soumissions. Il en va de même pour les rapports qui nécessitent une nouvelle soumission ou qui n'étaient pas la prise de décision en raison d'importants problèmes de qualité ou d'un niveau de qualité insuffisant qui n'auraient pas été détectés par les mécanismes d'agrégation et de préparation des rapports, y compris les contrôles. Le groupe Ayvens a une faible tolérance à l'égard de la qualité insuffisante des données pour développer ses principaux modèles de gestion des risques ;
- risque de non-conformité : le risque de non-conformité est considéré comme un risque non-financier dans 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 (leasing). 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 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, à travers l'indicateur d'impasse de liquidité d'Ayvens et les besoins de refinancement interne (ou la contribution à la position de liquidité de 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 – impactant 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 de taux, 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.

Risques de modèle

Une mauvaise conception, mise en œuvre, utilisation ou une surveillance non rigoureuse des modèles peuvent avoir deux conséquences défavorables principales : une sous-estimation des capitaux propres issus des modèles validés par les régulateurs et/ou des pertes financières.

Le Groupe s'engage à définir et à déployer des standards internes de réduction du risque de modèle sur la base de principes clés, dont notamment la mise en place de trois lignes de défense indépendantes, l'approche de proportionnalité s'appuyant sur l'inventaire des modèles, une méthodologie de modélisation par niveaux (c'est-à-dire des standards modulaires en fonction du niveau inhérent de risque associé à chaque modèle) et la cohérence des approches utilisées.

L'appétit pour le risque de modèle est défini pour les familles de modèles suivantes : risque de crédit IRB et IFRS 9, risques de marché et de crédit de contrepartie, modèles d'évaluation du risque lié à l'actif du véhicule, gestion actif-passif, algorithmes de *trading*, familles de modèles de conformité et d'octroi.

Risque d'assurance

L'objectif d'Ayvens est de minimiser les coûts liés aux dommages payés au titre des programmes d'auto-assurance (dommages propres) dans ses entités de location et la vente d'assurance par l'assureur d'Ayvens 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, via le suivi du ratio de perte.

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 au début du contrat de location et cette estimation peut être différente de la valeur du prix de revente final, 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 quant à 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.

Éléments clés de l'activité d'Ayvens et principales sources potentielles de pertes en cas de crise majeure, la fixation, la mesure et la surveillance de la valeur résiduelle s'appuient sur l'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 réévaluation d'Ayvens reste prudente et protège davantage l'activité des incertitudes économiques qui pourraient impacter le marché de la location longue durée.

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 pour le risque d'Ayvens et le calibrage des seuils 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 induits 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 mis en œuvre afin d'y remédier ;
- fixe la rémunération des mandataires sociaux, approuve les principes de la politique de rémunération du Groupe, en particulier pour les dirigeants du Groupe dont les activités pourraient avoir un impact significatif sur le profil de risque d'Ayvens (via le Comité des rémunérations d'Ayvens (COREM)).

Concernant le Cadre d'appétit pour le 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 Déclaration d'appétit pour le risque (RAS) d'Ayvens et son cadre de gouvernance et de mise en œuvre (Cadre d'appétit pour le risque – RAF) sur la base d'une proposition du Directeur de la conformité et de la gestion des risques d'Ayvens à laquelle contribue le Directeur financier d'Ayvens. Ces deux documents (RAF et RAS) sont ensuite soumis au Conseil d'administration d'Ayvens pour approbation ;
- examine les tableaux de bord de conformité de l'appétit pour le risque et est informé des dépassements des seuils d'appétit pour le risque et des plans d'actions mis en œuvre afin d'y remédier ;
- 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 de 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 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, entre autres, sur des mesures d'expositions (pondérées en fonction du risque ou non), des sensibilités à la variation d'un ou de plusieurs facteurs de risque (par exemple, taux d'intérêt, 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), qui détaille :

- le profil stratégique du Groupe ;
- son profil de rentabilité et de solidité financière ;
- les cadres relatifs à la gestion des principaux risques du Groupe via une approche graduée (limites, seuils d'alerte, etc.).

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.

Certains pôles d'Ayvens contribuent principalement à la gestion et au contrôle interne des risques : le pôle Risques, le pôle Finance et le pôle Conformité. D'autres directions s'inscrivent également dans ce cadre, comme par exemple la Stratégie, les Ressources humaines, l'Inspection générale et l'Audit interne.

L'organisation de la gestion des risques 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'actifs (ARC), le Comité des risques de crédit (CRC) et le Comité de gestion des risques de modèle (MRMC).

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.

Orientations 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 surveiller la cohérence et 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 est intégré au sein de deux directions, à savoir la Direction des risques et de la conformité 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 ;
- des 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 l'Unité de service inspection et audit interne (« IGAD ») de Société Générale sur le périmètre du Groupe. La fonction d'audit interne contribue au cadre de contrôle interne d'Ayvens. Troisième et dernière ligne de défense, elle assure le contrôle périodique, strictement indépendant des métiers et des autres fonctions de contrôle interne.

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.

- 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 dans le respect des 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 (Common Equity Tier 1) 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 pour le risque. Par ailleurs, cette évaluation prend en compte les contraintes découlant des autres indicateurs de l'appétit pour le risque, tels que le ratio de levier.

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 ;

Ratio de solvabilité

Les ratios de solvabilité rapportent les capitaux propres du Groupe (*Common Equity Tier 1* (CET1), *Tier 1* (T1) ou *Total Capital* (TC)) à la somme des expositions pondérées en fonction des 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 2024, 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 9,34 %.

Répartition de l'exigence prudentielle de fonds propres

	31 décembre 2024
Exigence minimale au titre du Pilier 1	4,50 %
Exigence minimale au titre du Pilier 2 (P2R) ⁽¹⁾	1,41 %
Exigence minimale de coussin contracyclique	0,93 %
Exigence minimale de coussin de conservation	2,50 %
Exigence minimale de ratio CET 1	9,34 %

(1) 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 de 75 % avec les fonds propres Tier 1

Fonds propres réglementaires et ratios de solvabilité

(en millions d'euros)	31 décembre 2024
Fonds propres de base Tier 1	7 403
Fonds propres Tier 1	8 153
Total des fonds propres réglementaires	9 653
Actifs pondérés des risques	58 960
Actifs pondérés du risque de crédit	49 955
Actifs pondérés du risque de marché	2 547
Actifs pondérés du risque opérationnel	6 458
Ratio <i>Common Equity Tier 1</i>	12,6 %
Ratio Tier 1	13,8 %
Ratio du capital total	16,4 %



5

Etat de durabilité

5.1	ESRS 2 Informations générales	149		
5.1.1	Base de préparation	149		
5.1.2	Gouvernance	152		
5.1.3	Stratégie	154		
5.1.4	Évaluation de la double matérialité	158		
5.1.5	Tableaux de référence	166		
5.2	ESRS E1 Changement climatique	170		
5.2.1	Impacts, risques et opportunités	171		
5.2.2	Stratégie	172		
5.2.3	Gestion des impacts, risques et opportunités	178		
5.2.4	Indicateurs	185		
5.3	ESRS E2 Pollution	193		
5.3.1	Impacts, risques et opportunités	193		
5.3.2	Gestion des impacts, risques et opportunités	194		
5.3.3	Indicateurs et cibles	194		
5.4	ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	197		
5.4.1	Impacts, risques et opportunités	197		
5.4.2	Gestion des impacts, risques et opportunités	198		
5.4.3	Indicateurs et cibles	200		
5.5	Taxonomie européenne	202		
5.5.1	Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens	202		
5.5.2	Principes appliqués par Ayvens pour identifier la part d'activité alignée	203		
5.5.3	Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2024	214		
5.5.4	Activités liées à l'énergie nucléaire et aux gaz fossiles	228		
5.6	ESRS S1 Effectifs de l'entreprise	229		
5.6.1	Impacts, risques et opportunités	229		
5.6.2	Gestion des impacts, risques et opportunités	231		
5.6.3	Indicateurs	240		
5.7	ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	245		
5.7.1	Impacts, risques et opportunités	245		
5.7.2	Stratégie	246		
5.7.3	Gestion des impacts, risques et opportunités	247		
5.8	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	250		
5.8.1	Impacts, risques et opportunités	250		
5.8.2	Stratégie	251		
5.8.3	Gestion des impacts, risques et opportunités	252		
5.8.4	Indicateurs et cibles	254		
5.9	ESRS G1 Conduite des affaires	255		
5.9.1	Impacts, risques et opportunités	255		
5.9.2	Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires	256		
5.10	Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité	264		

Comment lire l'état de durabilité

L'Etat de Durabilité (chapitre 5) du Document d'enregistrement universel d'Ayvens (URD) offre une vue d'ensemble transparente de l'approche du développement durable en conformité avec la nouvelle directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS). Ce chapitre décrit la stratégie et le cadre de gouvernance, ainsi que les impacts, risques et opportunités matériels en matière de durabilité.

La section « Informations générales » établit les bases du rapport de durabilité et aborde les points suivants : base de préparation, principales exigences publication, structure de gouvernance, modèle économique et approche stratégique de la durabilité. Elle comprend l'évaluation de la double matérialité (DMA) et détaille la vue d'ensemble de la chaîne de valeur, les intérêts des parties prenantes, la méthodologie DMA et les IRO.

La section « Environnement » présente l'approche du changement climatique (ESRS E1), de la pollution (ESRS E2) et de l'utilisation des ressources et de l'économie circulaire (ESRS E5), en mettant l'accent sur les efforts visant à atténuer l'impact environnemental et à promouvoir des pratiques durables. La dernière section porte sur

l'alignement sur la taxonomie de l'UE pour les activités durables, illustrant les efforts mis en œuvre pour intégrer des pratiques commerciales durables.

La section « Social » couvre la responsabilité envers les effectifs internes d'Ayvens (ESRS S1), les travailleurs au sein de la chaîne de valeur (ESRS S2), et les consommateurs et les utilisateurs finaux (ESRS S4), reflétant les efforts visant à maintenir des pratiques de travail équitables, à respecter les droits de l'homme et à protéger les consommateurs.

La section « Gouvernance » se concentre sur la conduite des affaires (ESRS G1), décrivant les principes éthiques, les politiques d'entreprise, et la conformité aux cadres légaux et réglementaires.

Pour assurer la cohérence globale et fournir des informations plus détaillées, des références croisées sont intégrées tout au long de ce chapitre, guidant les lecteurs vers les sections pertinentes du rapport de durabilité (chapitre 5) ou vers le contenu plus large de l'URD pour un contexte développé. En outre, des détails sur les processus de diligence raisonnable et les exigences législatives de l'UE figurent en annexe de la partie « Informations générales ».

5.1 ESRS 2 Informations générales à publier

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS 2 offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Contenu	Numéro de page
BASE DE PRÉPARATION	
• Base de préparation des déclarations de durabilité consolidées	149
• Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	150
GOVERNANCE	
• Cadre de gouvernance de la durabilité et surveillance	152
• Déclaration sur la diligence raisonnable	153
• Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	153
STRATÉGIE	
• Stratégie et modèle économique de durabilité	154
• Parties prenantes	154
• Chaîne de valeur	157
ÉVALUATION DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ	
• Identification des impacts, risques et opportunités	159
• Gouvernance et pilotage stratégique des impacts, risques et opportunités matériels	163
• Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des impacts, risques et opportunités	164
• Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	165
TABLEAUX DE RÉFÉRENCE	
• Table de concordance	166
• Annexe B : Points de données issus de la législation de l'Union européenne	168

5.1.1 Base de préparation

Base de préparation de l'état de durabilité consolidé

Le groupe Ayvens a établi son état de durabilité consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, conformément à :

- l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 (l'« ordonnance transposant la CSRD ») relative à la transposition en droit français de la directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022, communément appelée directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) ; et
- le règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023 établissant les normes d'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards*, communément appelés « ESRS ») ; et
- les exigences de publication d'informations liées à l'article 8 de la Taxonomie de l'UE et aux actes délégués.

Ayvens est également soumise à diverses réglementations en matière de durabilité et à d'autres cadres de reporting, qui recouvrent une partie des enjeux décrits dans le rapport de durabilité. Lorsque tel est le cas, cela sera spécifiquement mentionné dans la section concernée et pourra être référencé dans l'annexe de l'ESRS 2 -166 (Annexe B : Points de données issus de la législation de l'Union européenne).

Première année d'application

Les informations présentées dans cet état de durabilité ont été préparées dans le contexte d'une application des exigences légales, réglementaires et normatives ci-dessus – une première pour le Groupe. Cette première mise en œuvre est caractérisée par des incertitudes quant à l'interprétation des textes, et une première analyse de double matérialité effectuée en l'absence de pratiques consolidées et de données de comparaison.

Dans ce contexte, et à des fins de vérifiabilité et clarté, le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences réglementaires énoncées dans les ESRS et à publier sur la base des informations disponibles à la date d'approbation du présent état de durabilité par le Conseil d'administration, ce qui conduit à des :

- estimations (section 5.1.1 « Estimations et incertitudes »), pour lesquelles les méthodologies et les hypothèses pourraient être affinées lorsque la disponibilité et la qualité des données augmenteront; et
- limitations du périmètre sur :
 - les activités couvertes par l'évaluation de la matérialité (section 5.1.4. « Résultats de l'évaluation des IRO en lien avec la stratégie et le modèle économique »),
 - l'identification des activités éligibles et alignées au titre de la Taxonomie européenne (section 5.5 et annexes associées -202),
 - les activités couvertes par le Plan d'action contre le changement climatique (« Plan d'action contre le changement climatique » -172),
 - les actifs sous-jacents du Groupe retenus pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre (section 5.2.4 « Périmètre de calcul des émissions de GES attribuées au Groupe »), ainsi que la pollution et l'utilisation de ressources naturelles : vélos et scooters. Dans certains pays européens, Ayvens loue également des vélos ou des scooters. Les vélos et les scooters sont inclus dans le terme générique de « véhicules » utilisé dans l'Évaluation de la double matérialité. En revanche, les vélos et scooters ne sont pas inclus dans le reporting quantitatif en raison de la faible matérialité des volumes (moins de 1 % de la flotte gérée par Ayvens) et de l'empreinte environnementale (tous les vélos étant électriques ou sans moteur), ainsi que le manque d'informations quantitatives,
 - les entités de plus de 10 salariés au titre des activités en nom propre du Groupe.

Enfin, compte tenu de la trajectoire sous-jacente évolutive de la CSRD et des ESRS, et dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe pourrait, le cas échéant, adapter dans les années à venir le contenu de son état de durabilité, ses processus de collecte et de publication des données, ainsi que son cadre de contrôle interne. Il s'agirait notamment de tenir compte de :

- L'évolution du cadre réglementaire et normatif ;
- Publier des orientations complémentaires ou des questions-réponses pour faciliter une meilleure compréhension des exigences ;
- Interprétations des exigences et bonnes pratiques réglementaires et normatives ;
- Une plus grande disponibilité des données, notamment sur la pollution et l'utilisation des ressources (sections 5.3 « ESRS E2 – Pollution » et 5.4 « ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire »).

Périmètre du rapport de durabilité d'Ayvens

Ayvens établit son état de durabilité sur une base consolidée conforme aux règles de consolidation des états financiers. Toutes les unités opérationnelles (sans exception) sont pleinement intégrées au reporting de durabilité.

Exemptions de publication d'informations

Aucune exclusion n'a été appliquée concernant la propriété intellectuelle, le savoir-faire, les résultats d'innovation ou d'autres activités commerciales, ce qui assure une représentation transparente et complète des éléments matériels au sein d'Ayvens. En outre, Ayvens ne fait pas usage de l'exemption de publication prévue par les articles 19 bis, paragraphe 3, et 29 bis, paragraphe 3, de la directive 2013/34/UE, qui permet aux sociétés de certains États membres de ne pas communiquer d'informations sur des développements imminents ou des négociations en cours.

Par ailleurs, Ayvens ne propose aucun produit ou service interdit sur certains marchés, renforçant ainsi renforçant ainsi l'accent mis sur la conformité réglementaire et la transparence dans l'ensemble de ses opérations.

Intégration des normes de durabilité et publication d'informations relatives à la chaîne de valeur

Le rapport de durabilité d'Ayvens s'aligne sur la directive CSRD, les exigences générales de l'ESRS 1 et les normes de publication de l'ESRS 2, garantissant une approche globale de sa chaîne de valeur amont et aval. Pour plus de détails, se référer à l'infographie sur la chaîne de valeur à la section 5.1.3 (154). En outre, dans l'annexe de ce sous-chapitre, pour plus de détails sur les exigences de publication d'informations ESRS et les points de données spécifiques incorporés au moyen de renvois, voir ESRS 2 -166 (Annexe B : Points données issus de la législation de l'Union européenne).

Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

Horizons temporels

Ayvens applique un cadre cohérent pour les horizons temporels dans l'ensemble de son reporting de durabilité afin d'assurer l'alignement avec la planification financière et stratégique. Ces calendriers permettent de structurer l'évaluation des impacts, des risques et des opportunités, et de clarifier le moment où les enjeux de durabilité devraient se matérialiser au sein des opérations et de la chaîne de valeur de l'entreprise. Les horizons temporels ne s'écartent donc pas des principes directeurs généraux de l'ESRS 1.

Les horizons temporels définis sont les suivants :

- Court terme (ST) : 0 à 1 an (en fonction de la période de reporting financier).
- Moyen terme (MT) : entre 1 et 5 ans.
- Long terme (LT) : plus de 5 ans.
- Invariable (UT) : l'impact reste constant à court, moyen et long terme.

En maintenant ces calendriers standardisés, Ayvens assure la cohérence, la comparabilité et la transparence de ses informations en matière de durabilité. Ces horizons temporels sont appliqués aux évaluations de la matérialité, aux évaluations des risques et à la planification stratégique. Le but est de refléter avec précision le calendrier prévu des développements en matière de durabilité au sein de l'entreprise.

Estimations et incertitudes

L'information en matière de durabilité est susceptible de faire l'objet d'incertitudes liées à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données internes et externes utilisées, par exemple pour la chaîne de valeur (voir développements ci-dessous). Ces informations peuvent également être affectées par d'éventuels événements futurs dont l'issue et les conséquences sont par nature incertaines, y compris celles qui échappent au contrôle de l'entreprise. En outre, certaines informations, telles que les informations prospectives, les données non disponibles et la quantification de certaines informations relatives à la durabilité (dans des domaines environnementaux très spécifiques) font l'objet d'estimations et de jugements fondés notamment sur l'expérience du Groupe et sur des référentiels internationalement reconnus en matière de durabilité. Ces estimations sont étroitement liées aux hypothèses et choix méthodologiques retenus.

Utilisation d'estimations et limitations associées

Des indicateurs sont présentés dans l'état de durabilité, en particulier en ce qui concerne les informations sur la chaîne de valeur du Groupe, telles que le calcul des émissions de CO₂, basé sur des estimations, des moyennes ou des hypothèses, et sont sources d'incertitudes quant à leur volatilité et à la qualité des données d'entrée. En effet, plusieurs indicateurs constituent des estimations par construction, quand ils ne peuvent pas être mesurés directement puisque les données sous-jacentes proviennent soit directement des fournisseurs (comme les constructeurs automobiles), soit de fournisseurs de données externes (comme les agences environnementales). Par exemple, les facteurs d'émission qui convertissent les données d'activités en émissions de gaz à effet de serre (GES, exprimées en tonnes équivalent dioxyde de carbone – teq CO₂) sont eux-mêmes sujets à des variations en fonction des sources utilisées ou des contextes d'application. Par nature, les émissions de CO₂ couvrent un large éventail de catégories, incluant les véhicules et les pièces détachées, les fournitures d'équipements et de services, la gestion des déplacements, chacune contenant ses propres incertitudes. Enfin, l'absence de consensus dans les pratiques méthodologiques et l'évolution constante de l'environnement réglementaire constituent également une source de complexité et d'incertitude pour l'estimation globale des émissions de GES à l'échelle mondiale.

Lorsque c'est nécessaire, les indicateurs publiés dans le rapport de durabilité sont accompagnés d'explications, notamment sur la nature ou les limites des données, ou des estimations (approximations) utilisées. Ces explications sont mentionnées dans la description de l'indicateur.

Dans ce contexte, Ayvens s'est efforcé d'appliquer les pratiques et méthodologies les plus évoluées. Nous améliorerons en continu notre démarche, sous réserve de la diffusion progressive de données qualitatives standard par les partenaires externes et les fournisseurs de données d'Ayvens.

Utilisation de données de substitution (proxys)

Certains indicateurs mentionnés dans ce rapport ont été calculés à l'aide de données de substitution, faute de mesures directes dans les bases de données disponibles. Afin de respecter les exigences en matière d'information, Ayvens a utilisé des méthodologies établies, telles que des facteurs d'émissions reconnus, pour estimer les données pertinentes.

Les indicateurs suivants ont été établis sur la base de données de substitution :

- ESRS E1 – Changement climatique : des proxys ont été utilisées dans des catégories très spécifiques du rapport sur les GES :
 - Scope 3.2 (biens d'équipement) : utilisation de proxys pour la répartition du poids d'un véhicule entre la partie moteur, l'enveloppe et la batterie.
 - Scopes 3.4 et 3.9 (transport et distribution amont et aval) : hypothèses faites sur le kilométrage des véhicules de livraison et part des camions utilisés.
 - Scope 3.7 (déplacements domicile-travail des salariés) : part des modes de transport utilisés par le personnel, nombre de kilomètres parcourus par mode de transport, part du travail à domicile et électricité utilisée par le personnel pendant le travail à domicile.
 - Scope 3.11 (utilisation des produits vendus) : utilisation de données de substitution pour déterminer le kilométrage total parcouru sur la durée de vie totale du véhicule.
 - Scope 3.12 (fin de vie) : pourcentage de recyclage des différents composants du véhicule.
 - Scope 3.11 et 3.13 (actifs loués en aval) : utilisation d'électricité par les véhicules électriques.
- ESRS E2 – Pollution : pollution de l'air, de l'eau et du sol
 - Émissions hors gaz d'échappement et émissions de gaz d'échappement résultant de l'utilisation des véhicules.
- ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire : composition matérielle d'un véhicule

Si les données de substitution constituent une approche d'estimation pratique, elles n'ont pas la précision des mesures directes spécifiques à la chaîne de valeur d'Ayvens. Le Groupe Ayvens est conscient de cette limite et s'efforce d'affiner sa méthodologie à mesure que des données de meilleure qualité sont disponibles auprès de partenaires externes et de fournisseurs de données.

5.1.2 Gouvernance

Cadre de gouvernance de la durabilité et surveillance

Ayvens a mis en place une structure de gouvernance pour superviser la stratégie de durabilité, la conformité et la gestion des risques. Ce cadre de gouvernance a été formalisé en mai 2023, après l'acquisition de LeasePlan et à la formation du Comité exécutif d'Ayvens (ExCo). Pour des informations détaillées sur le nombre et la composition des membres exécutifs et non exécutifs, le pourcentage d'administrateurs indépendants, leur expérience sectorielle, la représentation géographique, les indicateurs de diversité, y compris la diversité hommes/femmes exprimé en ratio moyen femmes/hommes au sein du conseil, et le nombre d'administrateurs le pourcentage d'administrateurs indépendants, voir le Chapitre 3, section 3.1 de l'URD (64).

Principaux organes de gouvernance supervisant l'ESG

- Comité exécutif (ExCo) : reçoit des mises à jour régulières sur la durabilité (tous les deux mois) ;
- Au sein du Conseil d'administration, différents comités traitent des sujets ESG :
 - Conseil d'administration : supervise la stratégie et les performances globales en matière de durabilité, au moins deux fois par an.
 - CACI (Comité d'audit et chargé du contrôle interne, au sein du Conseil d'Administration) : a pour mission principale la mise en œuvre de la CSRD.
 - CORISK (Comité des risques, au sein du Conseil d'administration) : supervise l'exposition aux risques ESG et leur atténuation.
 - En 2024, les sujets ESG ont été étudiés à sept reprises par les comités du Conseil, reflétant l'engagement actif du Conseil.
 - Conformément aux obligations réglementaires, un représentant des salariés assiste à toutes les réunions du Conseil en veillant à l'alignement avec les bonnes pratiques de gouvernance, mais sans droit de vote.

Au niveau du Groupe, les initiatives de durabilité sont portées par le Directeur du développement durable (*Chief Sustainability Officer*), qui rend compte directement au Directeur général, avec une équipe dédiée à la gestion des projets à impact, à la performance en matière de durabilité et aux risques climatiques et environnementaux. La surveillance financière et la conduite globale du projet CSRD ont été assurées par l'équipe Finance, sous la supervision directe du Vice-président senior Finance et du Directeur financier (CFO).

La durabilité est ensuite intégrée à l'ensemble des opérations mondiales d'Ayvens par l'intermédiaire des ambassadeurs de la durabilité à l'échelle locale, ce qui garantit cohérence et impact. Chaque entité opérationnelle dispose d'un responsable de la durabilité, qui travaille à temps plein ou à temps partiel, participe aux conférences trimestrielles et intervient dans les canaux de communication interne pour favoriser l'alignement. Dans le cadre de l'intégration d'ALD Automotive et de LeasePlan, des directives de gouvernance en matière de durabilité ont été diffusées à toutes les entités opérationnelles, des rôles et des postes liés à la durabilité ont été créés dans toutes les filiales, avec des effectifs adaptés à la taille de la flotte. Leur mise en œuvre est pratiquement terminée, la finalisation étant conditionnée par l'achèvement des fusions locales.

Expertise du Conseil d'Administration, du Comité exécutif et formation ESG

Ayvens s'assure que ses organes de gouvernance disposent d'une expertise ESG pertinente pour superviser efficacement les enjeux de durabilité. Certains membres du Conseil disposent d'une expertise ESG spécifique, notamment le Président du Conseil qui, en tant que Directeur Général Délégué de Société Générale, supervise les sujets

ESG au sein de Société Générale. En outre, la Directrice du Développement durable du Groupe Société Générale siège au Conseil d'administration d'Ayvens, aux côtés d'autres membres ayant une expertise en matière d'effectifs internes et de risques ESG. Les sujets ESG sont intégrés dans la « formation continue » des membres du Conseil. À titre d'exemple, une session sur le cadre réglementaire ESG/Électrification s'est tenue en décembre 2024.

Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation

Ayvens intègre la performance liée à la durabilité à ses mécanismes d'incitation en alignant la rémunération des dirigeants sur la stratégie ESG du Groupe. Chaque année, le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, incluant des critères de performance ESG dans le cadre de la rémunération variable annuelle. De plus amples informations sur l'intégration des performances en matière de durabilité dans les dispositifs de rémunération variable sont disponibles dans la section « Rémunération des dirigeants du Groupe » du Chapitre 3 sur le gouvernement d'entreprise (100).

Pour 2024, 20 % de la rémunération variable annuelle est directement liée à des objectifs collectifs ESG des dirigeants mandataires sociaux. Par ailleurs, pour les autres dirigeants, 10 % de la rémunération variable annuelle sont directement liés à des objectifs ESG.

Les critères de performance liés au climat comprennent :

1. Réduction des émissions de CO₂ : objectifs de réduction des émissions de CO₂ de la flotte à la route. Le critère CO₂ est basé sur les émissions moyennes (gCO₂/km) de la flotte mondiale louée, couvrant les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers dans le cadre de contrats financés (contrats de location longue durée, contrats de location avec option d'achat, flotte partagée et véhicules de société). Les émissions sont mesurées sur la flotte en exploitation à la fin de l'année de reporting. L'indicateur appliqué sert de base au Scope 3.13 (Actifs loués en aval) dans le cadre du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), mais il est exprimé en indicateur d'intensité plutôt qu'en émissions absolues.
2. Notations extra-financières : le positionnement en termes de notations extra-financières repose sur un panier de notations ESG pour le Groupe Ayvens, dont la progression est appréciée en fonction de l'évolution de ces notations par rapport à l'année précédente.

La réalisation des cibles extra-financières est appréciée sur la base d'indicateurs clés qui peuvent être quantifiés soit par la réalisation d'objectifs quantitatifs, soit à partir d'une évaluation qualitative menée par le Conseil d'administration. Ces indicateurs sont définis au préalable par le COREM et validés par le Conseil d'administration. Le taux de réalisation peut être compris entre 0 et 130 % de la part non financière maximale.

Durabilité et gouvernance des risques

Ayvens suit une approche structurée de gouvernance des risques, garantissant l'intégration de la gestion des risques ESG à tous les niveaux :

- Les spécialistes ESG du risque extra-financier (NFR) rendent compte au Directeur des risques et au Directeur de la conformité et de la gestion des risques (CRCO).
- Le Comité des risques opérationnels transmet les enjeux de risque et de conformité au Comité des risques transverses pour garantir une surveillance complète.
- L'ESG est pleinement intégrée dans le dispositif de gestion des risques d'Ayvens, conformément à l'approche de Société Générale, détaillée au Chapitre 4 du Document d'enregistrement universel (123).

Flux d'information et structures de reporting

Ayvens a élaboré des parcours très clairs de remontée des risques ESG, afin de s'assurer de tenir régulièrement informés les organes administratifs :

- La Direction des risques extra-financiers remet des rapports trimestriels de suivi des risques ESG au Comité des risques opérationnels, qui dispose de canaux de remontée vers les comités des risques de niveau supérieur.
- La Direction de la conformité transmet les sujets de conformité ESG via le Comité de gestion de la conformité.
- Des discussions relatives à la gouvernance sur les risques et les opportunités ESG sont menées au sein du Conseil d'Administration et du Comité exécutif, assurant l'alignement sur les priorités stratégiques.

Déclaration sur la diligence raisonnable

La diligence raisonnable fait référence aux principales caractéristiques d'un système de gestion de l'impact mis en œuvre par une entreprise, conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Les éléments essentiels de la diligence raisonnable sont présentés dans le tableau ci-dessous, avec une description de leur contenu dans les paragraphes concernés du rapport de durabilité.

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration du rapport de durabilité
a) Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	• Évaluation de la double matérialité ESRS 2 - Dialogue avec les parties prenantes (158) • Stratégie ESRS 2 – Stratégie de durabilité et modèle économique (154) • Stratégie ESRS 2 – Chaîne de valeur (157) • ESRS 2 Surveillance et prise de décision en matière de durabilité (152) • ESRS 2 Gouvernance – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation (152) • Évaluation de la double matérialité ESRS 2 – Identification de l'impact, des risques et des opportunités (IRO) (159)
b) Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de diligence raisonnable	• Évaluation de la double matérialité ESRS 2 – Dialogue avec les parties prenantes (158) • ESRS 2 Surveillance et prise de décision en matière de durabilité (152) • S1-2 Processus de dialogue avec les effectifs de l'entreprise (238) • S2-2 Processus de dialogue, de remédiation et de signalement des préoccupations (249) • S4-2 Dialogue avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts (252)
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	• ESRS 2 Évaluation de la double matérialité – Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des IRO (164) • De plus amples détails sur les impacts, risques et opportunités matériels ainsi que leur interaction avec la stratégie et le modèle économique sont communiqués dans les sous-chapitres ESRS qui y sont respectivement consacrés plus loin dans le Chapitre 5, dans la section intitulée « Interaction avec la stratégie et le modèle économique ».
d) Agir pour remédier à ces impacts négatifs	• E1 Plan d'action contre le changement climatique (172) • E1 Gestion des impacts, risques et opportunités (178) • E2 Gestion des impacts, risques et opportunités (194) • E5 Gestion des impacts, risques et opportunités (198) • S1 Processus de dialogue avec les effectifs de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts (238) • S1 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de ses préoccupations (239) • S2-3 Approche relative aux mécanismes de recours et de réclamation accessibles aux travailleurs de la chaîne de valeur (249) • S4 Gestion des impacts, des risques et des opportunités – Dialogue avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts (252) • S4 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (253)
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	• E1 Plan d'action contre le changement climatique (172) • E1 Indicateurs (185) • S1 Indicateurs (240)

Points saillants de l'approche d'Ayvens en matière de diligence raisonnable

- Intégration transversale : les équipes chargées de la durabilité et de la gestion des risques d'Ayvens évaluent ensemble les risques ESG pour assurer la cohérence entre la gouvernance, la conformité et la planification stratégique.
- Alignement sur les exigences réglementaires : le processus de diligence raisonnable d'Ayvens est conforme aux lignes directrices de la BCE en matière de risque climatique, garantissant ainsi qu'il répond aux attentes réglementaires.
- Amélioration continue : Ayvens revoit annuellement ses pratiques de diligence raisonnable, en les mettant à jour en réponse à l'évolution des réglementations en matière de durabilité, aux commentaires des parties prenantes et aux priorités de l'activité.

Par cette cartographie structurée, Ayvens s'attache à garantir l'intégration transparente des pratiques de diligence raisonnable dans la gouvernance, la gestion des risques et la stratégie de durabilité.

Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité

Pour la première publication de son état de durabilité, Ayvens a mis en place un système de contrôle permanent tactique pour en assurer l'exactitude et la conformité. Les contributeurs ont appliqué des contrôles de niveau 1 dans leurs domaines d'intervention respectifs, tandis que l'équipe projet de la Direction financière a mis en place un processus structuré de suivi de la formalisation des méthodologies et du statut de la production.

À l'avenir, Ayvens collaborera avec Société Générale pour développer un système de contrôle cible en 2025, améliorant la surveillance et la gouvernance du reporting en matière de durabilité pour les publications futures.

La Direction financière, par l'intermédiaire de son équipe dédiée au reporting et aux indicateurs ESG, est responsable du suivi réglementaire et de la production du rapport de durabilité. Elle doit notamment veiller à son alignement avec l'évolution des exigences d'information financière et des normes du secteur.

5.1.3 Stratégie

Stratégie et modèle économique de durabilité

Intégration du modèle économique d'Ayvens, dialogue avec les parties prenantes et chaîne de valeur

Le Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel (5) détaille la stratégie générale et le modèle économique d'Ayvens, en soulignant son approche de la croissance et son positionnement sur le marché. Sur cette base, l'entreprise a lancé en septembre 2023 sa stratégie PowerUp 2026, mettant l'accent sur son rôle dans la promotion de la mobilité respectueuse de l'environnement. Ayvens a pour objectif de faciliter le financement des véhicules à faibles émissions et de promouvoir des solutions de mobilité durable. Résolue à agir de manière responsable, Ayvens intègre les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans sa stratégie, en s'attaquant aux grands enjeux mondiaux tels que le changement climatique et les inégalités. Ces objectifs se reflètent dans ses quatre piliers de durabilité, assurant la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes :

- 1. Contribuer au futur de la mobilité durable :** Ayvens oeuvre à la transition vers une mobilité à faibles émissions, en mettant l'accent sur les véhicules électriques (VE) et les solutions multimodales. Nous visons à décarboner la mobilité en élargissant l'accès aux véhicules électriques, à la mobilité en tant que service (MaaS) et aux options de transport alternatives, en réduisant la dépendance à la possession d'une voiture traditionnelle.
- 2. Créer un impact positif sur l'ensemble de la chaîne de valeur :** la taille et la position d'Ayvens dans l'écosystème de la mobilité ouvrent des opportunités pour créer un impact positif « de bout en bout » et bénéficier à l'environnement et à la communauté. Cette approche holistique couvre le profil des véhicules loués, mais aussi l'activité de réparation et d'entretien, ainsi que les opérations internes. À titre d'exemple, Ayvens a rejoint l'initiative Science-Based Targets (SBTi) en décembre 2023 et devrait donc se fixer des cibles de réduction à court, moyen et long terme sur tous les périmètres d'émissions compatibles avec l'Accord de Paris. Les travaux sont en cours pour tracer le cap de cette trajectoire à l'horizon 2050, et les cibles de réduction des émissions de CO₂ qui sont fixés seront conformes à la trajectoire requise par le scénario de la neutralité carbone.
- 3. Garantir une gouvernance et une gestion des risques responsables :** Ayvens étant une entreprise cotée et régulée par la BCE, l'ESG est intégrée dans tout ce que nous entreprenons. Nous nous conformons aux réglementations externes, gérons les risques liés à l'ESG et opérons dans le cadre d'une gouvernance solide soutenue par le Groupe SG. Par exemple, d'ici 2026, notre objectif est que 100 % des entreprises clientes et des fournisseurs soient couverts par les évaluations *Know Your Customer* (KYC) et *Know Your Supplier* (KYS) lorsque la politique interne l'exige.
- 4. Être un employeur solidaire et responsable :** nos collaborateurs sont notre plus grande richesse. Nous privilégions leur bien-être, leur développement et leur inclusivité, et nous nous sommes fixés, à ce titre, un objectif de 35 % de femmes dans le management d'ici 2030. Nous nous efforçons de créer un environnement de travail motivant, diversifié et équitable qui favorise le succès à long terme.

Parties prenantes

Ayvens intègre des considérations de durabilité dans ses opérations en s'engageant activement auprès des parties prenantes de sa chaîne de valeur. Cet engagement fournit des informations précieuses sur la dynamique du marché et l'évolution des attentes, permettant à l'entreprise de répondre avec agilité aux défis émergents. Ayvens entretient un dialogue continu avec cinq groupes de parties prenantes clés : la société civile (régulateurs, médias, Organisations non gouvernementales), la communauté des investisseurs, les clients, les salariés et les partenaires commerciaux (fournisseurs, partenaires). Par le biais de réunions, d'enquêtes et de groupes d'experts, l'entreprise évalue l'impact de ses activités et recueille des informations sur les attentes en matière de durabilité et de gouvernance. Des initiatives régulières, notamment des enquêtes auprès des collaborateurs et des clients et des mises à jour financières trimestrielles, assurent transparence et réactivité. À l'avenir, Ayvens continuera à donner la priorité au dialogue avec ses effectifs internes et ses clients afin d'approfondir sa compréhension de leurs points de vue sur le sujet de la durabilité.

Présentation et description des principales parties prenantes : organisation du dialogue, thèmes abordés et résultats

Les éléments suivants illustrent les aspects du mécanisme de dialogue pour chaque grande famille de parties prenantes. Sans être exhaustifs, ces éléments visent à donner une vue d'ensemble du processus et du contenu des débats.

SOCIÉTÉ CIVILE

Principales parties prenantes	Régulateurs/superviseurs, ONG, médias
Objectifs du dialogue	Le dialogue avec les régulateurs/superviseurs permet à Ayvens de comprendre et d'anticiper les évolutions réglementaires, mais aussi de contribuer aux réflexions au sein de l'industrie. Le dialogue avec les ONG et les médias permet au Groupe de porter une attention plus soutenue aux attentes de la société civile sur les problématiques environnementales et sociales. Il permet également de clarifier les engagements lorsque cela est nécessaire.
Organisation du dialogue	Le Groupe entretient des relations étroites avec les régulateurs/superviseurs partout où il exerce ses activités, directement ou par l'intermédiaire de Société Générale. Le dialogue est le plus souvent engagé par les régulateurs/superviseurs. L'intégralité du dialogue avec les médias est assurée par la fonction Communication ; le dialogue avec les ONG relève de la Direction du développement durable. Les principaux canaux sont : • Interactions lors de l'envoi de demandes au Groupe ou suite à des publications d'ONG • Réunions bilatérales et briefings sur des événements ou des actualités précises • Discussions animées par des institutions ou des associations du secteur du leasing (au niveau local ou européen) • Suivi de la couverture médiatique et des communiqués de presse
Thèmes abordés en 2024	• Nouvelle réglementation prudentielle, réglementation ESG (reporting de durabilité, diligence raisonnable, taxonomie...), réglementation du marché automobile (cibles d'émissions de CO₂, mesure d'accélération de l'électrification des flottes d'entreprise) et fiscalité (au niveau national) • Performance d'Ayvens en matière d'électrification
Résultats du dialogue	Les résultats du dialogue influencent principalement : • Approche normative de Société Générale et d'Ayvens • Politiques environnementales et sociales de Société Générale et d'Ayvens • Stratégie commerciale d'Ayvens • Objectifs et engagements clés d'Ayvens en matière de durabilité

COMMUNAUTÉ DES INVESTISSEURS

Principales parties prenantes	Actionnaires, investisseurs, agences de notation
Objectifs du dialogue	Ayvens a pour objectif d'apporter à la communauté des investisseurs un haut niveau de transparence sur ses performances et ses objectifs stratégiques.
Organisation du dialogue	Le dialogue avec la communauté des investisseurs est coordonné par la Direction financière et implique le Comité de direction et la Direction financière. Les principaux canaux sont : • Présentations, <i>roadshows</i>, conférences • Réunions bilatérales • Échanges réguliers avec les agences de notation • Assemblée générale
Thèmes abordés en 2024	• Stratégie et performance financière • Stratégie et performance extra-financière • Opportunités et risques • Gouvernance
Résultats du dialogue	• Stratégie et publications d'Ayvens

SOCIÉTÉ CIVILE

CLIENTS

Principales parties prenantes	Entreprises, Particuliers
Objectifs du dialogue	Un dialogue continu avec les clients permet à Ayvens de mesurer leurs perceptions et d'anticiper leurs attentes, de concevoir avec eux des solutions adaptées et de les accompagner dans leur transition environnementale.
Organisation du dialogue	L'organisation du dialogue avec les clients comporte plusieurs strates : une strate internationale avec les parties prenantes internationales (clients grands comptes internationaux) et une strate nationale. Il est coordonné par la division Commerce.
	Les principaux canaux sont : • Feedback des clients remontés par les salariés • Données transmises lors des procédures KYC (connaissance des clients) • Enquêtes de satisfaction, y compris le <i>Net Promoter Score</i> (NPS) – international et local • <i>Customer Advisory Boards</i> (international et local) • Réunions bilatérales, en présentiel et/ou via des plateformes en ligne • Conférences, événements, newsletters consacrés à l'univers automobile et de la gestion de flotte, etc.
Thèmes abordés en 2024	• Qualité des produits et services fournis et les prix • Intégration d'ALD Automotive et de Leaseplan • Parcours client et la relation client • Actualités sectorielles et réglementaires • Enjeux de durabilité spécifiques aux activités d'Ayvens (véhicules électriques et décarbonation)
Résultats du dialogue	Les résultats du dialogue influencent principalement : • Stratégies commerciales et offres produits/services/conseil • Modèle relationnel et parcours client

SALARIÉS

Principales parties prenantes	Salariés, syndicats, étudiants
Objectif du dialogue	La culture du dialogue est l'une des composantes clés de la stratégie employeur responsable. C'est un terrain propice pour mieux cerner les points de vue et intérêts des collaborateurs, comprendre ce qui motive leur engagement et accompagner le changement dans les transformations d'Ayvens.
Organisation du dialogue	Le dialogue avec les collaborateurs est orchestré par les Ressources humaines au niveau du Groupe, en complément du dialogue managérial individuel et collectif propre à chaque direction.
	Les principaux canaux sont : • Enquêtes régulières pour mesurer l'engagement et le bien-être des collaborateurs, dont une enquête annuelle auprès des salariés du Groupe • Réunions régulières avec les représentants du personnel • Mobilisation des collaborateurs sur des sujets ou projets spécifiques • Événements internes (en présentiel et en ligne) • Dispositif d'alerte (whistleblowing)
Thèmes abordés en 2024	• Transformation organisationnelle, charge de travail, efficacité opérationnelle • Attrait et fidélisation des talents, formation, mobilité, développement de carrière • Le bien-être au travail, y compris les conditions de travail flexibles, la diversité, l'équité et l'inclusion, le feedback et la culture du dialogue, le traitement des comportements inappropriés • Stratégie financière et extra-financière d'Ayvens
Résultats du dialogue	Les résultats du dialogue influencent principalement : • La stratégie « People » au sein du Plan Stratégique PowerUp 2026 (culture d'entreprise, expérience collaborateur et Diversité, Équité et Inclusion à titre d'exemple) • Approche de la culture et conduite

SOCIÉTÉ CIVILE

PARTENAIRES COMMERCIAUX

Principales parties prenantes Fournisseurs, partenaires stratégiques, associations sectorielles, autres partenaires

Objectifs du dialogue Un dialogue étroit permet au Groupe de construire des relations durables avec ses fournisseurs clés, qui se répartissent en deux grandes catégories : les achats directs (constructeurs et fournisseurs assurant l'entretien, la réparation, les pneumatiques, l'assistance routière, etc.) et les achats indirects (informatique, conseil, déplacements, fournitures de bureau, restauration, etc.). Ayvens dispose également d'un canal de vente « indirect » spécifique où le produit de leasing est distribué via les réseaux du partenaire (concessionnaires, banques, etc.), souvent en « marque blanche ». Ces partenaires sont donc une partie prenante cruciale du Groupe. Ayvens s'implique activement auprès de diverses associations sectorielles, permettant au Groupe de contribuer aux initiatives de l'industrie, d'identifier les tendances et de dialoguer avec les parties prenantes que nous avons en commun (régulateurs/superviseurs, associations professionnelles, autorités locales, etc.).

Organisation du dialogue Le dialogue avec les fournisseurs est coordonné par la Direction des Achats d'Ayvens, soit directement (pour les achats directs), soit via Société Générale (pour les achats indirects). L'organisation du dialogue avec les partenaires comporte plusieurs strates : une strate internationale avec les partenaires internationaux et une strate nationale. Il est coordonné par la division Commerce. L'implication des salariés dans les associations professionnelles locales est organisée à la fois au niveau du siège et au niveau local. La participation à certaines organisations externes est coordonnée au niveau du Groupe.

- Les principaux canaux sont :
- Réunions bilatérales régulières
 - Réunions d'associations professionnelles
 - Conférences, ateliers, événements, newsletters...

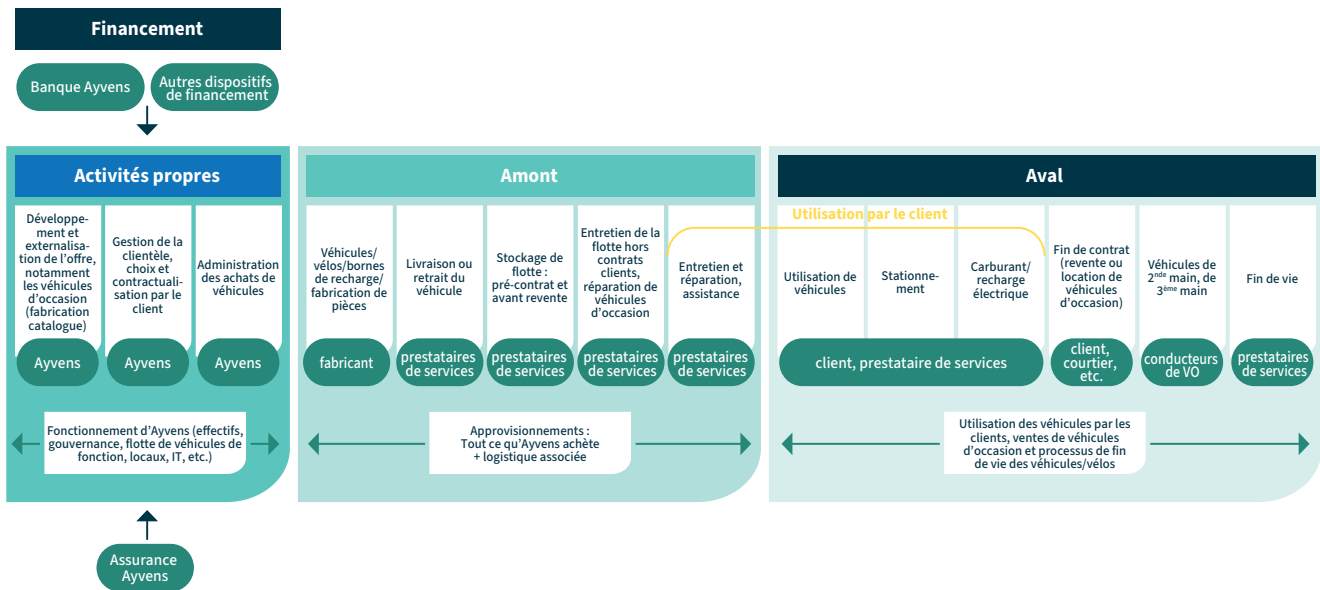
Thèmes abordés en 2024

- Intégration d'ALD Automotive et de Leaseplan
- Opportunités de développement commercial
- Critères extra-financiers des appels d'offres et clauses contractuelles
- Conditions de travail des salariés de nos fournisseurs
- Politiques environnementales et sociétales

Résultats du dialogue Les résultats du dialogue influencent principalement :

- Stratégie d'achats
- Stratégie commerciale pour les partenariats
- Communication de la position du secteur de la location
- Politiques environnementales et sociétales

Chaîne de valeur



La chaîne de valeur en amont d'Ayvens comprend principalement la production d'actifs, y compris les véhicules et la fabrication de pièces, ainsi que les achats et la logistique. Tous les intrants sont garantis par des accords contractuels avec des fournisseurs agréés, pour assurer un approvisionnement multiple et réduire la dépendance. Les véhicules ne sont achetés qu'après l'obtention d'un contrat client, et Ayvens détermine à l'avance les marques et les modèles qu'elle peut financer. L'entretien et les réparations sont effectués dans des centres de service agréés, ce qui garantit un contrôle de la qualité des pièces et des services convenus contractuellement.

La chaîne de valeur aval d'Ayvens met l'accent sur le cycle de vie des véhicules. Cela couvre l'utilisation des véhicules loués, les voitures d'occasion, le traitement des véhicules en fin de vie et le rechargement de carburant ou d'électricité pour les clients. Les accords contractuels sécurisent les paiements et les autres interactions tout au long de la chaîne d'approvisionnement en aval, garantissant ainsi l'efficacité opérationnelle et la continuité du service.

Le périmètre des opérations propres d'Ayvens couvre les effectifs internes de ses 42 filiales, l'infrastructure et les systèmes informatiques, les locaux, la gouvernance d'entreprise et des entités spécifiques telles qu'Ayvens Bank et Ayvens Insurance. Pour rappel, Ayvens n'exerce aucune activité industrielle de fabrication et externalise l'ensemble des prestations opérationnelles réalisées sur les véhicules loués.

Ayvens ambitionne d'intégrer ses objectifs en matière de durabilité à son modèle économique, ses produits, ses services et ses valeurs d'entreprise, s'efforçant ainsi de parvenir à l'alignement sur sa stratégie de durabilité et de favoriser l'engagement des parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval. Définis au niveau du Groupe, mais principalement mis en œuvre et suivis au niveau individuel des pays, ces objectifs concernent l'électrification de la flotte, la réduction des émissions de CO₂, l'engagement des employés et la diversité des genres aux postes de direction, renforçant l'objectif d'Ayvens d'être un employeur et un partenaire commercial privilégié tout en répondant aux attentes des parties prenantes.

5.1.4 Évaluation de la double matérialité

Ayvens a mené une analyse complète de la double matérialité (DMA) afin d'identifier et d'évaluer les impacts, les risques et les opportunités (IRO) matériels dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne de valeur. La DMA suit les lignes directrices ESRS de l'EFRAG et s'appuie sur les connaissances ESG acquises lors de l'intégration des attentes réglementaires du guide de la BCE sur les risques liés au climat et à l'environnement, dans son cadre de gestion des risques au cours des dernières années. La DMA 2024 s'appuie sur les profils de risque et d'opportunités ESG existants, divulgués de manière transparente dans le Chapitre 5 de l'URD 2023 d'Ayvens. Des mises à jour annuelles du processus DMA sont prévues pour assurer une amélioration continue et un alignement sur l'évolution des attentes réglementaires.

La DMA d'Ayvens combine une analyse des risques *top-down* avec des évaluations *bottom-up* des risques et des contrôles afin de fournir une vue d'ensemble exhaustive de l'exposition aux risques. Le processus a été mené par la première ligne de défense (LOD1) de la Direction du Développement durable, sous la supervision directe du Directeur du Développement durable (CSO), sous la surveillance de la deuxième ligne de défense (LOD2) de la Direction des risques extra-financiers chargée de la gestion des risques ESG connexes.

Dialogue avec les parties prenantes

Dialogue avec les parties prenantes mené dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité

Ayvens s'est appuyé sur les pratiques en place dans le cadre de la communication régulière avec les parties prenantes (voir tableau de la section « Présentation et description des principales parties prenantes : organisation du dialogue, sujets couverts et résultats ») -154) et mis en place un processus complémentaire spécifique pour réaliser la DMA selon deux phases :

1. Une première phase menée en 2023 au sein d'Ayvens France, pour intégrer les « acteurs de la proximité » et obtenir la vision la plus réaliste et exhaustive du contexte d'Ayvens. Des entretiens individuels ont été menés avec des parties prenantes internes et externes, y compris des universitaires et des experts du secteur.
2. Une deuxième étape menée en 2024 lors de la finalisation de la démarche DMA du Groupe. Cette deuxième étape a impliqué l'équipe de gestion des risques et l'équipe de développement durable du groupe, et visait à produire une cartographie de la sensibilité des parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis des différents ESRS. Cette phase a servi de contrôle de cohérence, pour s'assurer que l'évaluation de la matérialité des impacts n'omettait aucun sujet qui s'avérerait sensible pour les principales parties prenantes internes ou externes de la chaîne de valeur en amont ou en aval, ainsi que pour les opérations internes. La sensibilité a été évaluée à partir de deux sources principales d'information : les enquêtes existantes, structurées lorsqu'elles existent (par exemple, le baromètre des collaborateurs ou l'enquête annuelle de satisfaction menée auprès des Grands Comptes Internationaux) et les entretiens avec des experts internes.

Identification des impacts, risques et opportunités

Sujets de durabilité matériels

Ayvens a mené une analyse approfondie des impacts, des risques et des opportunités (IRO) associés aux sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). L'évaluation tient compte des opérations, des activités et de la chaîne de valeur d'Ayvens en amont et en aval.

Pour la période de reporting 2024, Ayvens a identifié sept sujets ESRS sur dix comme matériels pour différentes dimensions de la double matérialité. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Thèmes ESRS	Impacts	Risque	Opportunités
E1 - Changement climatique	Matériel	Matériel	Matériel
E2 - Pollution	Matériel	Non matériel	Non matériel
E3 - Ressources hydriques et marines	Non matériel	Non matériel	Non matériel
E4 - Biodiversité et écosystèmes	Non matériel	Non matériel	Non matériel
E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire	Matériel	Non matériel	Non matériel
S1 - Effectifs de l'entreprise	Matériel	Non matériel	Non matériel
S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur	Matériel	Non matériel	Non matériel
S3 - Communautés affectées	Non matériel	Non matériel	Non matériel
S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux	Matériel	Non matériel	Non matériel
G1 - Conduite des affaires	Non matériel	Matériel	Non matériel

Description des IRO matériels

Dans le cadre de l'approche DMA d'Ayvens, un total de 23 impacts, risques et opportunités matériels (IRO) a été identifié sur l'ensemble des piliers environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les résultats donnent une vue d'ensemble des domaines aux enjeux de durabilité les plus matériels pour les activités, la chaîne de valeur et les parties prenantes d'Ayvens.

Répartition des 23 IRO significatifs par pilier ESG
Environnement (15 IRO) - E1 – Changement climatique : 8 IRO - E2 – Pollution : 5 IRO - E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire : 2 IRO
Social (7 IRO) - S1 – Effectifs de l'entreprise : 2 IRO - S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur : 3 IRO - S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux : 2 IRO
Gouvernance (1 IRO) G1 – Conduite des affaires : 1 IRO

Le tableau ci-dessous présente l'alignement de chaque type d'impact (positif ou négatif), de risque ou d'opportunité avec la norme ESRS correspondante, en donnant une description détaillée, sa position dans la chaîne de valeur d'Ayvens (en amont, sur ses propres activités ou en aval), et l'horizon temporel attendu de matérialisation.

		Chaîne de valeur : amont (us), opérations propres (oo), aval (ds)	Horizon temporel : Court terme (ST), Moyen terme (MT), Long terme (LT), Inchangé (UT)
IROs	Description		
ENVIRONNEMENT			
ESRS E1			
Impact	Les émissions de GES liées à l'utilisation des véhicules par les clients (gaz, électricité) sont considérées comme matérielles, avec un impact négatif réel (changement climatique).	ds	ST
Impact	Les émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte sont considérées comme matérielles, avec un impact négatif réel (changement climatique).	ds	ST
Impact	La consommation d'électricité par les consommateurs pour la recharge des véhicules électriques est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (changement climatique).	ds	ST
Impact	La consommation d'électricité par les fournisseurs/fabricants/prestataires à chaque étape de la chaîne de valeur (fabrication des véhicules, maintenance de la flotte, entretien/réparation des véhicules, gestion des contrats via des plateformes numériques, processus de fin de vie – broyage des véhicules) est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (changement climatique).	up, oo, ds	ST
Risque physique	Augmentation des coûts d'assurance (réassurance des catastrophes naturelles) en raison de la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes qui endommagent les actifs d'Avvens (locaux/ véhicules)	oo	LT
Risque de transition	Pression sur les prix des voitures d'occasion dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour l'ensemble des motorisations.	oo, ds	LT
Risque de transition	Baisse de la demande des clients B2B (entreprises), due à l'évolution et à la fragmentation des réglementations et de la fiscalité sur les véhicules de société.	oo, ds	MT
Opportunité	Augmentation des ventes de véhicules électriques en raison de la forte hausse de la demande (accélération de l'électrification des transports et pression pour réduire les émissions des flottes d'entreprise).	oo	MT
ESRS E2			
Impact	La pollution de l'air provenant de l'utilisation des véhicules est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel de pollution.	ds	ST
Impact	La pollution de l'air issue du processus de fin de vie des véhicules (recyclage des matières) est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (pollution).	ds	ST
Impact	La pollution de l'air provenant du processus de fabrication des véhicules (extraction, production de pièces automobiles et électroniques) est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (pollution).	us	ST
Impact	La pollution des sols causée par l'usure des pneumatiques (caoutchouc synthétique) et par les émissions des moteurs est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (pollution).	ds	ST
Impact	La pollution de l'eau induite par l'usure des pneumatiques (caoutchouc synthétique) est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (pollution).	ds	ST
ESRS E5			
Impact	La mobilisation de matières premières pour l'entretien (pièces de rechange) est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (utilisation des ressources et économie circulaire).	us	ST
Impact	La mobilisation des matières premières pour la construction des véhicules (extraction des métaux rares, aluminium, acier, caoutchouc) est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (utilisation des ressources et économie circulaire).	us	ST

IROs	Description	Chaîne de valeur : amont (us), opérations propres (oo), aval (ds)	Horizon temporel : Court terme (ST), Moyen terme (MT), Long terme (LT), Inchangé (UT)
SOCIAL			
ESRS S1			
Impact	Les créations d'emplois au siège d'Ayvens et dans les centres de mobilité (impact réel) sont considérées comme matérielles, avec un impact positif réel (effectifs de l'entreprise).	us, ds	LT
Impact	La dégradation de la qualité de vie au travail des collaborateurs d'Ayvens, dans les centres de mobilité et au siège, engendrant un désengagement au travail est considérée comme matérielle, avec un potentiel impact négatif (effectifs de l'entreprise).	oo	MT
ESRS S2			
Impact	Création d'emplois sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la mobilité - Fabrication de véhicules/vélos et croissance des véhicules électriques - Gestion des clients et de flotte, des travailleurs du transport, des stations-service et des infrastructures de recharge pour véhicules électriques - Filière recyclage, traitement de fin de vie des véhicules, y compris valorisation des matériaux et utilisation des composants est considérée comme matérielle, avec un impact positif réel (travailleurs de la chaîne de valeur).	us, ds	LT
Impact	Les pertes d'emplois dues au développement des véhicules électriques, qui nécessitent moins de pièces, ont une durée de vie plus longue et nécessitent moins de travaux d'entretien et de réparations sont considérées comme matérielles, avec un impact négatif réel (travailleurs de la chaîne de valeur).	us	LT
Impact	La détérioration de la santé et de la sécurité au travail dans les sites industriels – dans les mines (approvisionnement en minerais), dans les usines de fabrication de véhicules et dans les installations de démantèlement et de recyclage – est considérée comme matérielle, avec un impact négatif réel (travailleurs de la chaîne de valeur).	us, ds	MT
ESRS S4			
Impact	Le développement d'habitudes de consommation circulaires en allongeant le cycle de vie des véhicules par la réparabilité des pièces (processus d'entretien), l'offre et la revente de véhicules « seconde vie », le recyclage et la réutilisation des pièces de rechange sont considérés comme matériels, avec un impact positif réel (consommateurs et utilisateurs finaux).	us, ds	MT
Impact	Développement de l'accessibilité financière de la mobilité : - Offres d'occasion accessibles à un public plus large - Location de véhicules récents à des tarifs plus abordables est considérée comme matérielle, avec un potentiel impact positif (consommateurs et d'utilisateurs finaux).	oo, ds	MT
GOUVERNANCE			
ESRS G1			
Risque	Risque de non-respect de normes commerciales éthiques élevées (culture d'entreprise, comportement interne, relations avec les fournisseurs) et coût élevé de la transition vers de nouvelles normes dans un contexte de durcissement des réglementations ESG.	oo	MT

Méthodologie d'identification des informations matérielles

Les informations matérielles ont été déterminées sur la base de la disponibilité des données pertinentes pour traiter les impacts, risques et opportunités matériels identifiés conformément à la section 3.2 de l'ESRS 1. Pour ce premier cycle de reporting CSRD, Ayvens a considéré tous les points de données relatifs aux enjeux matériels comme étant matériels. Lorsque les données n'étaient pas encore disponibles, nous avons enregistré ces éléments de manière transparente. Nous entendons revoir et mettre à jour ces informations lors des prochains cycles de reporting à mesure que les capacités de collecte de données s'améliorent.

Interaction des impacts matériels avec la stratégie et le modèle économique

Tous les impacts matériels sont intégrés dans la stratégie et le modèle économique d'Ayvens, bien qu'avec un degré de maturité différent. Le Changement climatique (E1), les Effectifs de l'entreprise (S1), les Consommateurs et les utilisateurs finaux (S4) et la Conduite des affaires (G1) ont été identifiés comme matériels au titre de l'évaluation de la double matérialité d'Ayvens et sont déjà intégrés dans la stratégie, la gouvernance, et l'allocation des ressources. La Pollution (E2), l'Utilisation des ressources et l'économie circulaire (E5) et les Travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement (S2) sont des sujets émergents qui sont progressivement intégrés aux plans stratégiques et aux structures de gouvernance d'Ayvens pour assurer l'alignement sur l'évolution des priorités en matière de durabilité.

Les enjeux environnementaux, et plus particulièrement ceux liés au changement climatique, font partie de la stratégie du Groupe visant à décarboner la mobilité et à accompagner les clients dans leurs transitions. Les préoccupations liées à la pollution sont étroitement liées au changement climatique en matière de tendances réglementaires, de comportements des clients et de solutions technologiques, et sont donc abordées dans la stratégie et le modèle économique. Néanmoins, les actions futures d'atténuation de la pollution doivent être structurées avec une compréhension plus précise des impacts et des solutions. Le changement climatique et la pollution sont tous deux intégrés dans le pilier de la mobilité durable de la stratégie de développement durable.

L'utilisation des ressources et l'économie circulaire sont identifiées comme des moteurs importants du deuxième pilier de la stratégie de mobilité durable (impact environnemental et social positif de bout en bout). En ce qui concerne la pollution, la poursuite des actions doit être structurée avec une compréhension plus précise des impacts et des solutions.

Pour les effectifs de l'entreprise (S1), Ayvens déploie sa stratégie d'employeur responsable, l'un des piliers de la stratégie de développement durable du Groupe. S'appuyant sur des objectifs ambitieux, l'objectif est d'assurer la qualité de vie au travail, l'équité, l'inclusion et l'épanouissement professionnel des collaborateurs. Ce sont des facteurs essentiels pour favoriser le dialogue avec les salariés au sein du Groupe et améliorer la performance. Les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement (S2) représentent un sujet émergent qui est progressivement intégré à la stratégie d'achat d'Ayvens afin d'assurer l'alignement sur l'évolution des réglementations. Par ailleurs, la satisfaction et l'accompagnement des clients (S4), et plus largement des consommateurs et utilisateurs finaux, sont des éléments clés de la stratégie et du modèle économique du Groupe. Ils incluent l'utilisation du *Net Promoter Score* (NPS) dans le feedback et le service client.

Enfin, le Groupe s'efforce de traduire sa responsabilité dans sa culture d'entreprise, son éthique et sa conduite des affaires (G1).

Effets financiers actuels liés à la matérialité financière et actions d'atténuation d'Ayvens

Pour chaque enjeu financier matériel, y compris les risques et opportunités, Ayvens a analysé les effets financiers actuels sur le modèle économique, la chaîne de valeur, la stratégie et la prise de décision, ainsi que sur sa situation financière et sa performance. Ces effets donnent lieu à des actions d'atténuation spécifiques.

Impact financier des risques

L'analyse a révélé qu'aucun des risques présentés ci-dessous n'a été identifié comme nécessitant un ajustement significatif des valeurs comptables des actifs et passifs par le biais de dépréciations ou de provisions au 31 décembre 2024.

Risques	Effets financiers actuels	Mesures d'atténuation
E1 - Changement climatique		
Risque physique	Ayvens a identifié l'augmentation des coûts d'assurance – en particulier liée à la réassurance NAT CAT – comme un risque physique matériel en raison de la fréquence et de la gravité croissantes des événements météorologiques extrêmes. Ces événements ont un impact financier potentiel sur les actifs de la société, y compris les locaux et les véhicules. Bien que les effets actuels restent limités, il existe un risque important que ces coûts entraînent des ajustements significatifs des passifs d'assurance au cours du prochain exercice annuel.	Le risque physique est géré par l'entreprise par la mise en œuvre d'une série d'actions, notamment des évaluations régulières des risques climatiques, des ajustements stratégiques de la couverture d'assurance et des mesures de résilience des infrastructures. Pour en savoir plus, consulter la section 5.5 consacrée à la Taxonomie de l'UE (202).
Risque de transition	Ayvens est confronté à un risque de transition lié à la pression sur les prix et à la variabilité accrue des valeurs de revente des véhicules pour toutes les motorisations. Cela s'explique principalement par l'évolution des réglementations sur les émissions, l'évolution des préférences des clients, les progrès technologiques et la volatilité des prix de l'énergie. Ces facteurs peuvent influencer sur la performance financière par le biais d'éventuelles fluctuations des revenus de revente et des hypothèses de valeur résiduelle.	Le risque de transition est géré par l'amélioration des modèles de prévision de la valeur résiduelle, en diversifiant les canaux de revente et en appliquant des stratégies de prix dynamiques. L'entreprise encourage également l'adoption des véhicules électriques d'occasion et propose des solutions de location sur mesure pour stimuler la demande. En outre, Ayvens tire parti des garanties de valeur résiduelle, renforce les partenariats avec les constructeurs/concessionnaires et surveille en permanence les politiques, la technologie et les tendances de consommation afin de maintenir la valeur de la flotte.

Risques	Effets financiers actuels	Mesures d'atténuation
E1 - Changement climatique		
Risque de transition	Ayvens a identifié un risque de transition matériel lié à la baisse de la demande sur le segment des véhicules B2B, induite par des réglementations et des politiques fiscales évolutives et fragmentées sur les véhicules de société. Bien que l'impact financier reste limité, ce risque peut affecter la taille de la flotte, les revenus et les flux de trésorerie associés.	Le risque de transition est géré par le renforcement de la veille réglementaire, l'adaptation des stratégies tarifaires et l'accélération de sa migration vers des véhicules à faibles émissions et électriques. La société développe également des solutions de mobilité flexibles, y compris des modèles de location courte durée et d'abonnement, tout en renforçant les services de conseil à la clientèle pour aider les clients à s'adapter aux changements fiscaux et politiques. Grâce à ces actions, Ayvens vise à maintenir la demande, à préserver les valeurs résiduelles et à assurer la résilience commerciale dans un paysage réglementaire en mutation.
G1 - Conduite des affaires		
Risque	Ayvens a identifié un risque de conduite des affaires lié à la non-conformité potentielle à l'évolution des normes éthiques et à l'augmentation du coût de l'alignement sur le renforcement des réglementations ESG. Bien qu'aucun impact financier matériel immédiat n'ait été enregistré, il existe un risque d'augmentation des coûts de conformité, d'atteinte à la réputation et d'exposition juridique potentielle.	La gestion des risques s'appuie sur le renforcement de sa gouvernance interne via des codes de conduite actualisés, des formations ESG obligatoires et un suivi renforcé de la conformité. Les relations avec les fournisseurs sont gérées par des critères de sélection plus stricts et des audits réguliers. Les ressources sont allouées pour soutenir la transformation ESG, tandis que la supervision transversale assure l'intégration entre les différents services de l'entreprise. Ces actions visent à maintenir une conduite éthique, à assurer la conformité réglementaire et à maintenir la confiance des parties prenantes.

Impacts financiers liés aux opportunités

Pour ce premier exercice, les impacts financiers liés aux opportunités ont été déterminés à partir de la projection des revenus associés aux sujets de durabilité estimés à court et moyen termes. Le changement climatique présente des opportunités matérielles de revenus provenant de la fourniture de services de mobilité durable pour accompagner les clients dans la transition vers une économie bas carbone.

Résilience de la stratégie et du modèle économique aux IRO matériels

La résilience de la stratégie et du modèle économique d'Ayvens aux IRO matériels identifiés repose sur les processus de gestion des risques suivants.

Conformément aux exigences de la Banque centrale européenne (BCE), Ayvens veille à ce que les risques climatiques et environnementaux soient identifiés et évalués avec un niveau de granularité approprié, en tenant compte des zones géographiques, des produits et des services.

Cette résilience aux IRO matériels est rendue possible par :

- L'existence de facteurs d'atténuation spécifiques et les processus pour leur gestion, et
- Grâce à l'évaluation annuelle de la matérialité et aux exercices BES (Business Environment Scan).

Ces exercices visent à assurer une adaptation continue aux évolutions de la matérialité des IRO et impliquent un processus cyclique, permettant leur prise en compte dans la définition des orientations stratégiques des métiers et leur traduction en trajectoire budgétaire.

Méthodologie utilisée pour l'analyse de la résilience de la stratégie et du modèle économique d'Ayvens

Le Business Environment Scan (BES) vise à identifier un large éventail de facteurs et de tendances externes qui influent sur les conditions dans lesquelles une entreprise exerce (ou peut être amenée à exercer) ses activités. C'est un processus clé par lequel Ayvens intègre les facteurs externes, tels que les variables macroéconomiques, le paysage concurrentiel, les avancées technologiques, les évolutions sociétales et géopolitiques.

La méthodologie BES repose sur un processus continu en trois étapes :

- préparation : définition des facteurs de risques pertinents et granularité des analyses ;
- analyse d'impact : évaluation des effets des facteurs de risques sur l'environnement d'affaires d'Ayvens ;
- implications pour les activités : identification et hiérarchisation des menaces et opportunités pour Ayvens.

Ce processus, mené conjointement avec Société Générale, implique la collaboration entre les équipes de la Direction des Risques, du Développement Durable et de la Stratégie d'Ayvens et de la Direction, et prend également en compte les résultats de l'évaluation de la matérialité financière. Les instances de gouvernance jouent un rôle clé dans le pilotage de ce processus et le suivi de la mise en œuvre de la politique.

Gouvernance et pilotage stratégique des impacts, risques et opportunités matériels

Ayvens venant d'introduire les IRO, un lien direct et univoque entre chaque IRO et la supervision de l'organe de gouvernance n'a pas encore été établi. En 2025, Ayvens affinera cet alignement, assurant une intégration plus claire des IRO avec les organes de gouvernance pertinents. Cependant, en tant qu'institution financière réglementée, Ayvens intègre la surveillance ESG au sein de sa structure existante : la conformité couvre les sujets de gouvernance, les RH et les achats supervisent les thématiques sociales sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la Direction Développement durable et les fonctions commerciales comme le conseil sont impliqués dans les sujets environnementaux tels que la transition énergétique.

Avant la mise en œuvre de la CSRD, Ayvens disposait d'un cadre de gouvernance établi pour informer les dirigeants sur les enjeux de durabilité. Au cours du cycle 2024, le Comité exécutif et le Conseil ont revu et approuvé l'évaluation de la double matérialité (DMA). Le Directeur financier et le Directeur général délégué ont piloté le projet CSRD et fourni des mises à jour régulières au Comité exécutif et au Comité d'audit et de contrôle interne (CACI) du Conseil.

Les organes d'administration, de direction et de surveillance d'Ayvens sont régulièrement informés des enjeux de durabilité matériels, y compris la mise en œuvre de la diligence raisonnable et l'efficacité des politiques, actions, indicateurs et cibles connexes concernant le Changement climatique (E1), les Effectifs de l'entreprise (S1), les Consommateurs et les utilisateurs finaux (S4) ainsi que la Gouvernance (G1) sont déjà intégrés aux politiques et la prise de décision de l'entreprise, tandis que la Pollution (E2), l'Utilisation des ressources et l'économie circulaire (E5)) et les Travailleurs de la chaîne d'approvisionnement (S2) sont des sujets émergents qui seront progressivement intégrés aux plans stratégiques et aux structures de gouvernance. En outre, ces organes supervisent les considérations de durabilité dans la prise de décision stratégique, les transactions majeures et la gestion des risques, garantissant une approche équilibrée entre les objectifs financiers et de durabilité, avec des revues régulières pour renforcer l'alignement.

Dans le cadre de la stratégie PowerUp26, Ayvens a mis en place une structure de gouvernance qui vise à superviser la fixation de cibles en matière d'impacts, de risques et d'opportunités significatifs (IRO). Toutes les cibles potentielles liées aux IRO établis sont soumises à l'approbation du Comité exécutif et du Conseil d'administration. Les domaines encore en cours de développement sont liés entre autres à la pollution et aux objectifs climatiques futurs. Bien que l'évaluation de la double matérialité (DMA) 2024 n'ait pas conduit à des changements immédiats du plan stratégique, l'engagement continu des parties prenantes continue d'éclairer le développement de produits, les offres de services et les approches de conseil, soutenant les efforts continus de l'entreprise pour adapter son modèle économique et sa stratégie de durabilité.

Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des impacts, des risques et des opportunités

Les normes ESRS offrent des orientations générales concernant l'évaluation de la double matérialité. Cette section décrit donc l'approche adoptée par Ayvens pour sa propre évaluation de la double matérialité, en s'appuyant sur les orientations de l'EFRAG sur la mise en œuvre et les mécanismes de dialogue avec les parties prenantes existants. Les IRO ont été chacun évalués séparément sur les horizons temporels considérés comme pertinents, en tenant compte de la chaîne de valeur et en utilisant des approches par thématique ESRS.

Nous avons utilisé une approche en quatre étapes pour identifier et évaluer les impacts potentiels ou réels :

- 1. Compréhension et identification des impacts :** Ayvens a mené une étude approfondie du secteur de l'entreprise et une cartographie du modèle économique et de la chaîne de valeur d'Ayvens, le but étant d'apporter une compréhension approfondie du contexte de double matérialité de l'entreprise. La matérialité de l'impact sur la chaîne de valeur a été systématiquement analysée, en vue d'identifier de manière exhaustive les impacts matériels négatifs potentiels créés par le Groupe Ayvens.

Conformément aux exigences de l'ESRS, Ayvens s'est appuyé sur la liste des enjeux de durabilité décrits dans l'ESRS 1 AR 16 pour mener son évaluation de la matérialité, tout en tenant compte de ses circonstances et de sa chaîne de valeur spécifiques. Dans le cadre de ce processus, le Groupe Ayvens a identifié les sources de données internes et externes pertinentes et s'est efforcé de collecter les données appropriées à l'appui de l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels.

- 2. Évaluation de l'impact interne :** Ayvens a développé une méthodologie interne pour évaluer les impacts réels et potentiels identifiés à l'étape précédente. Cette méthodologie repose principalement sur une analyse quantitative lorsque les données sont disponibles (en interne pour les émissions de gaz à effet de serre ou via des sources externes), complétée le cas échéant par un avis d'expert ESG interne. En l'absence de données quantitatives disponibles, une méthodologie qualitative d'évaluation de la matérialité a été mise au point. Ces travaux ont abouti à un score interne de matérialité des impacts par thématique ESRS et par secteur d'activité concerné.

- 3. Inclusion des parties prenantes dans l'évaluation :** l'évaluation interne de la matérialité était accompagnée des points de vue et des intérêts des parties prenantes, sur la base du dialogue avec les parties prenantes mené dans le cadre de la section 5.1.4 sur la double évaluation de la matérialité (158).

- 4. Agrégation et consolidation des résultats :** les résultats de l'évaluation de la matérialité de l'impact au niveau de l'activité ont été agrégés dans une vue consolidée pour chaque thème.

Matérialité des impacts : méthodologie d'évaluation et critères

La matérialité des impacts a été déterminée en évaluant la gravité des impacts réels ou potentiels et leur probabilité d'occurrence. Pour l'analyse qualitative, la méthodologie d'évaluation repose sur quatre critères. La gravité est basée sur trois critères : l'ampleur, l'étendue et le caractère irréversible, ce dernier critère étant la probabilité d'occurrence des impacts potentiels. Chaque critère de gravité a été classé sur une échelle en magnitude de 1 (très faible) à 4 (majeure). De même, la probabilité ou la possibilité qu'un impact potentiel se produise à court, moyen et long terme a été classée sur une échelle de 1 (peu probable) à 4 (presque certain). Des notes d'impact individuelles ont été utilisées pour les hiérarchiser et identifier les impacts matériels en fonction du seuil de matérialité financière défini.

Matérialité financière : description du processus et des étapes clés

L'exercice d'identification et d'évaluation de la matérialité financière s'appuie sur le guide de mise en œuvre de l'évaluation de la matérialité publié par l'EFRAG pour l'évaluation des opportunités, accompagné du guide des risques liés au climat et à l'environnement de la BCE pour la matérialité des risques. Les principales étapes de l'évaluation de la matérialité financière sont les suivantes :

- une identification des risques et opportunités et une sélection des principaux enjeux ;
- une quantification des risques et opportunités, correspondant à une évaluation de l'effet financier potentiel négatif ou positif sur le Groupe Ayvens pour chaque facteur de risque ou opportunité, en tenant compte de l'horizon temporel, du niveau de matérialité et de la fréquence d'occurrence des scénarios de risque ;
- la conclusion sur la matérialité financière est obtenue en comparant les résultats quantifiés avec des seuils de matérialité prédéfinis, ces seuils étant définis conformément au *Risk Appetite Framework* au niveau du Groupe Ayvens.

Sélection de scénarios

Afin de construire des scénarios prospectifs, les impacts matériels identifiés en matérialité des impacts, et l'ensemble des enjeux de durabilité (82 thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes de la CSRD) ont été pris en compte. En outre, les dépendances aux ressources naturelles, humaines et sociales, qui peuvent être source d'opportunités ou de risques financiers, ont été prises en compte.

Les scénarios portent sur des enjeux de durabilité qui comportent des risques ou des opportunités ayant une influence matérielle – ou dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils aient une influence matérielle – sur le développement, la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie d'une entreprise, ainsi que sur son accès au financement ou son coût du capital à court, moyen et long terme. Les risques et opportunités peuvent résulter d'événements passés ou futurs.

Construction de la grille de notation des risques financiers

La grille de notation a été construite conformément aux lignes directrices des normes ESRS, sur la base des critères de probabilité d'occurrence et de l'échelle potentielle de la grandeur financière. L'horizon temporel a également été évalué, mais n'est pas pris en compte dans la notation. Les critères utilisés comme seuils d'évaluation de l'ampleur potentielle des effets financiers ont été définis pour être représentatifs et conformes aux processus existants au sein d'Ayvens, tels que les seuils de fonds propres, la méthodologie *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP), les déclarations d'appétit au risque et les seuils d'incidents de risque opérationnel. La notation individuelle des risques a permis de les hiérarchiser et de vérifier leur matérialité en cas de dépassement d'un seuil de matérialité prédéfini.

Méthodologie et critères d'évaluation de la matérialité des opportunités

Les opportunités sont identifiées sur la base des produits et services liés aux critères ESG dans les différents métiers du Groupe, et sur la base du processus de planification stratégique et d'autres initiatives de développement d'activité, telles que le Business Environment Scan, qui mettent en évidence les opportunités commerciales, notamment celles susceptibles de générer de nouvelles sources de revenus. Les opportunités sont évaluées sur une base quantitative à partir d'estimations de revenus générés en lien avec les thématiques ESG et sur une base qualitative en l'absence d'estimations disponibles.

Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels

Changement climatique : description du processus d'évaluation de la matérialité des impacts

Le processus d'identification et d'évaluation des impacts liés au climat suit les mêmes étapes que le processus décrit dans la section 5.1.4 (164) « Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des IRO ». Chaque activité et partie de la chaîne de valeur d'Ayvens a été analysée afin de déterminer si elles pouvaient avoir un impact potentiel ou réel en fonction des thématiques envisagées au regard des normes ESRS et si cet impact pouvait être considéré comme matériel. L'analyse d'impact a ensuite été comparée aux résultats du dialogue avec les parties prenantes afin de confirmer le résultat final de l'analyse d'impact. Pour l'évaluation des impacts liés au climat, une approche quantitative combinée à un avis d'expert a été retenue pour l'ensemble des activités d'Ayvens. Celle-ci était basée principalement sur le montant des émissions de gaz à effet de serre calculé au niveau du groupe Ayvens.

Changement climatique : description du processus d'évaluation des risques et analyse de scénarios

Le processus d'évaluation de la matérialité des risques liés au changement climatique a suivi les mêmes étapes que celles décrites à la section 5.1.4 (164) « Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des IRO ». Les risques climatiques ont été évalués en déterminant l'impact financier sur le Groupe des différentes catégories de risques, sur la base d'un exercice interne d'évaluation de la matérialité. Cette évaluation a été réalisée en utilisant une approche quantitative (ex. : *stress tests*) lorsque cela était possible.

Sélection de scénarios

Pour les risques de transition climatique, les scénarios RCP 2.4 et RCP 4.5 du GIEC ont permis d'éclairer l'analyse de la résilience d'Ayvens en décrivant des trajectoires climatiques distinctes et les risques et opportunités qui y sont associés. Le scénario 2.4 représente une approche ambitieuse, axée sur une transformation rapide. En revanche, le scénario 4.5 préconise une transition plus progressive. En analysant ces scénarios ainsi que ceux proposés par le *Network for Greening the Financial System*, Ayvens a pu mieux

évaluer les effets de la transition vers une économie bas carbone et résiliente sur les tendances macroéconomiques, la consommation d'énergie et l'adoption des technologies.

Pour les risques physiques liés au climat, le scénario du GIEC RCP 8.5 (le plus pessimiste) a été utilisé pour identifier et évaluer le risque physique lié au climat, avec la méthodologie décrite dans le chapitre sur la taxonomie (critères DNSH sur l'adaptation au changement climatique, (206)).

En général, les scénarios climatiques visent à décrire les futurs possibles, en répondant aux questions sur la façon dont les trajectoires de transition, guidées par les politiques, la technologie et les comportements, devraient être mises en place pour atteindre une ambition climatique physique définie, et sur ce qui peut se produire en matière d'impacts du changement climatique physique, compte tenu du degré d'atteinte d'une trajectoire de transition définie.

« Changement climatique » : description du processus d'évaluation de la matérialité des opportunités

Le processus d'identification et d'évaluation des opportunités liées au changement climatique suit les mêmes étapes que le processus décrit à la section 5.1.4 (164) « Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des IRO ». Des opportunités se présentent en termes d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, même si celles-ci n'ont pas pu être quantifiées. Les opportunités portent sur l'accompagnement des clients dans leur transition climatique dans le domaine de la mobilité durable. Les opportunités sont détaillées dans les sections 5.1.3.1 « Résultats de l'évaluation de l'IRO en lien avec la stratégie et le modèle économique » et 5.3.6 « Opportunités matérielles liées au changement climatique ».

« Nature » : description du processus d'évaluation de la matérialité

Le processus d'identification et d'évaluation des IRO liés à la nature couvre les thèmes de la pollution, de l'eau, de la biodiversité et des ressources et de l'économie circulaire. Le processus appliqué par Ayvens pour les sujets « nature » suit les mêmes étapes que l'évaluation d'impact et de matérialité financière décrite à la section 5.1.4 (164) « Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des IRO ».

Les risques liés à la nature ont été évalués selon une méthode développée en interne en l'absence de scénarios dédiés ou de données spécifiques à la nature qui soient exploitables. Les catégories de risques ont été évaluées par des experts, sur la base des éléments collectés lors de la phase d'identification. Au regard des limites de disponibilité des données et en l'absence de méthodologies de référence liées aux thématiques « Nature », le Groupe travaille à enrichir sa méthodologie d'analyse d'impact (notamment au travers d'études sectorielles exploratoires) et à améliorer l'identification et l'évaluation des risques associés.

« Conduite des affaires » : description du processus d'évaluation de la matérialité

Le processus d'identification et d'évaluation des IRO relatifs à la conduite des affaires suit les mêmes étapes que l'évaluation de l'impact et de la matérialité financière décrite à la section 5.1.4 (164) « Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des IRO ». Pour l'évaluation des impacts liés à la conduite des affaires, Ayvens a mis en place une approche qualitative pour chaque sous-thème ESRS, basée sur des avis d'experts, principalement de la Direction de la Conformité, complétée par les attentes des parties prenantes pour l'ensemble des activités de la chaîne de valeur d'Ayvens. Les risques de conduite des affaires ont été évalués à l'aide d'une approche qualitative, conformément aux principes de gestion des risques de l'Autorité bancaire européenne (ABE). Les risques de conduite des affaires sont liés aux pratiques de gouvernance au sein du Groupe et parmi ses contreparties.

5.1.5 Tableaux de référence

Table de concordance

ORIGINATION				FAIT RÉFÉRENCE À	
Livre	Page	Section	Thème	Section	Page
ESRS 2					
ESRS 2	150	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	Alignement sur les autres cadres réglementaires	ESRS 2 – Annexe	166
ESRS 2	152	Gouvernance	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	Chapitre 3 de l'URD : gouvernement d'entreprise	61
ESRS 2	154	Stratégie	Stratégie et modèle économique de durabilité	Chapitre 1 de l'URD	27
ESRS 2	158	Évaluation de la double matérialité	Dialogue avec les parties prenantes mené dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité	Chapitre 4 de l'URD : 4.1.1.4 – Risques climatiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance.	128
ESRS 2	159	Identification des impacts, risques et opportunités	Détails sur la manière dont les IRO individuels sont intégrés dans le modèle économique et la stratégie d'Ayvens	Tous les livres thématiques : vue d'ensemble des impacts matériels, des risques et des opportunités identifiés.	Tous les livres thématiques.
ESRS E1					
E1	172	Plan d'action contre le changement climatique	Taxonomie	Taxonomie Européenne	202
E1	172	Plan d'action contre le changement climatique	Une description des principales composantes du plan d'action	ESRS E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	178
E1	175	Analyse de la résilience	Identification et quantification des risques physiques	Taxonomie Européenne	202
E1	175	Analyse de la résilience	Délais	ESRS 2 – Horizons temporels	150
E1	175	Analyse de la résilience	Stratégies d'atténuation	Chapitre 4 de l'URD 2024 : Risques spécifiques à l'activité	129
E1	175	Analyse de la résilience	Transition vers les véhicules à faibles émissions	ESR E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	181
E1	175	Analyse de la résilience	Diversification du portefeuille et engagement client	ESRS E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	183
E1	175	Analyse de la résilience	Adaptation aux nouvelles tendances de mobilité	ESRS E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	180
E1	178	Gestion des impacts, risques et opportunités	Précisions sur la pollution	ESRS E2	193
E1	178	Gestion des impacts, risques et opportunités	Détails sur les progrès réalisés sur les indicateurs clés de performance	ESRS E1 : Indicateurs	185
E1	178	Gestion des impacts, risques et opportunités	Politique d'achats mondiale	ESRS S2	247
E1	185	Gestion des impacts, risques et opportunités	Disponibilité des ressources financières	ESRS E1 : plan d'action contre le changement climatique (taxonomie)	172
ESRS E2					
E2	194	Actions et ressources relatives à la pollution	Conformité aux normes d'émissions	Taxonomie Européenne	202
E2	194	Actions et ressources relatives à la pollution	Promotion des véhicules électriques	ESRS E1 : Gestion des impacts, risques et opportunités	185
E2	194	Actions et ressources relatives à la pollution	Entretien des véhicules et efficacité des ressources	ESRS E5 : Gestion des impacts, risques et opportunités	178

ORIGINATION				FAIT RÉFÉRENCE À	
Livre	Page	Section	Thème	Section	Page
ESRS E5					
E5	197	Vue d'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels	Charte durable des achats	ESRS S2 : Gestion des impacts, risques et opportunités	247
E5	197	Vue d'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels	Empreinte des flux de ressources entrants (papier, eau, carburant/gaz)	ESRS E1 : Indicateurs	185
E5	197	Impacts, risques et opportunités	Politique d'achats mondiale	ESRS S2 : Gestion des impacts, risques et opportunités	247
ESRS S1					
S1	231	Gestion des impacts, risques et opportunités	Procédure d'alerte (<i>whistleblowing</i>)	ESRS G1 : Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires	258
ESRS S2					
S2	249	Approche relative aux mécanismes de recours et de réclamation accessibles aux travailleurs de la chaîne de valeur	Politique d'alerte (<i>whistleblowing</i>)	ESRS G1 : Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires	258
ESRS S4					
S4	253	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	Politique d'alerte (<i>whistleblowing</i>)	ESRS G1 : Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires	258
S4	252	Gestion des impacts, risques et opportunités – notre approche et nos politiques	Accord mondial sur les droits fondamentaux des salariés signé avec le syndicat UNI Global Union	ESRS S1	237
S4	252	Gestion des impacts, risques et opportunités – notre approche et nos politiques	Processus d'alerte (<i>whistleblowing</i>)	ESRS G1 : Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires	258
ESRS G1					
G1	255	Gestion des impacts, risques et opportunités	Appétit au risque et culture d'entreprise	Chapitre 4 : 4.2.2 de l'URD Cadre général et 4.2.3. Organisation de la gestion des risques	143
G1	256	Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires.	Exigences détaillées (diligence raisonnable) pour les fournisseurs tiers	ESRS S2 : Politique <i>Know Your Supplier</i> (KYS, connaissance du fournisseur)	248
G1	257	Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires.	Prévention et détection de la corruption et de la corruption	ESRS S2 : Politique <i>Know Your Supplier</i> (KYS, connaissance du fournisseur)	248
G1	262	Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires.	Stratégie PowerUp26 d'Ayvens	Chapitre 1 de l'URD	5
G1	262	Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires.	Cadre Société Générale en matière de réglementation ESG	Taxonomie Européenne	202
G1	262	Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires.	Gouvernance de la gestion des risques	Chapitre 4 : 4.2.2 de l'URD Cadre général ; 4.2.3. Organisation de la gestion des risques.	143

Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par le rapport de durabilité de l'entreprise

Exigence de publication	Point de données	Nom	Législation	Page
ESRS 2, GOV-1	21 (d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR/BRR	152
ESRS 2, GOV-1	21 (e)	Pourcentage d'administrateurs indépendants	BRR	152
ESRS 2, GOV-4	30	Déclaration sur la diligence raisonnable	SFDR	153
ESRS 2, SBM-1	40 (d) (i)	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	SFDR/P3/BRR	Non matériel
ESRS 2, SBM-1	40 (d) (ii)	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	SFDR/BRR	Non matériel
ESRS 2, SBM-1	40 (d) (iii)	Participation à des activités liées à des armes controversées	SFDR/BRR	Non matériel
ESRS 2, SBM-1	40 (d) (iv)	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	BRR	Non matériel
ESRS E1-1	14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	EUCL	Non matériel
ESRS E1-1	16 (g)	Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	P3/BRR	172
ESRS E1-4	34	Cibles de réduction des émissions de GES	SFDR/P3/BRR	Non matériel
ESRS E1-5	38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	SFDR	Non matériel
ESRS E1-5	37	Consommation d'énergie et mix énergétique	SFDR	189
ESRS E1-5	40-43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	Non matériel
ESRS E1-6	44	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	SFDR/P3/BRR	186
ESRS E1-6	53-55	Intensité des émissions de GES brutes	SFDR/P3/BRR	186
ESRS E1-7	56	Absorptions de GES et crédits carbone	EUCL	192
ESRS E1-9	66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	BRR	Non matériel
ESRS E1-9	66 (a) 66 (c)	Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique ; localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	P3	Non matériel
ESRS E1-9	67 (c)	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	P3	Non matériel
ESRS E1-9	69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	BRR	Non matériel
ESRS E2-4	28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetée dans l'atmosphère, l'eau et le sol,	SFDR	195
ESRS E3-1	9	Ressources hydriques et marines	SFDR	Non matériel
ESRS E3-1	13	Politique en la matière	SFDR	Non matériel
ESRS E3-1	14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Non matériel
ESRS E3-4	28 (c)	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	SFDR	Non matériel
ESRS E3-4	29	Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise	SFDR	Non matériel
ESRS E4, SBM-3 (ESRS 2)	16 (a) i		SFDR	Non matériel
ESRS E4, SBM-3 (ESRS 2)	16 (b)		SFDR	Non matériel
ESRS E4, SBM-3 (ESRS 2)	16 (c)		SFDR	Non matériel
ESRS E4-2	24 (b)	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	SFDR	Non matériel
ESRS E4-2	24 (c)	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Non matériel
ESRS E4-2	24 (d)	Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	Non matériel
ESRS E5-5	37 (d)	Déchets non recyclés	SFDR	Non matériel
ESRS E5-5	39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	SFDR	Non matériel

Exigence de publication	Point de données	Nom	Législation	Page
ESRS S1, SBM-3 (ESRS 2)	14 (f)	Risque de travail forcé	SFDR	229
ESRS S1, SBM-3 (ESRS 2)	14 (g)	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	229
ESRS S1-1	20	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	237
ESRS S1-1	21	Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	BRR	237
ESRS S1-1	22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	237
ESRS S1-1	23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	237
ESRS S1-3	32 (c)	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	SFDR	238
ESRS S1-14	88 (b) et (c)	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR/BRR	243
ESRS S1-14	88 (e)	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	SFDR	Non matériel
ESRS S1-16	97 (a)	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	SFDR/BRR	243
ESRS S1-16	97 (b)	Ratio de rémunération excessif du directeur général	SFDR	243
ESRS S1-17	103 (a)	Cas de discrimination	SFDR	244
ESRS S1-17	104 (a)	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	SFDR/BRR	244
ESRS S2, SBM-3 (ESRS 2)	11 (b)	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	SFDR	246
ESRS S2-1	17	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	247
ESRS S2-1	18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	247
ESRS S2-1	19	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	SFDR/BRR	247
ESRS S2-1	19	Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	BRR	247
ESRS S2-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	SFDR	247
ESRS S3-1	16	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	Non matériel
ESRS S3-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	SFDR/BRR	Non matériel
ESRS S3-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	SFDR	Non matériel
ESRS S4-1	16	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	SFDR	253
ESRS S4-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR/BRR	Non matériel
ESRS S4-4	35	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	SFDR	253
ESRS G1-1	10 (b)	Convention des Nations unies contre la corruption	SFDR	Non matériel
ESRS G1-1	10 (d)	Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	258
ESRS G1-4	24 (a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR/BRR	257
ESRS G1-4	24 (b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	257

5.2 ESRS E1 Changement climatique

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS E1, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéros de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés	171
STRATÉGIE	
• Plan d'action contre le changement climatique	172
• Analyse de la résilience	175
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• « <i>Mobility as a service</i> »	180
• Transition énergétique et véhicules à faible émissions	181
• Politique mondiale des achats	184
INDICATEURS	
• Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	186
• Consommation d'énergie et mix énergétique	189
• Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	192

5.2.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Émissions de GES liées à l'utilisation des véhicules par les clients (carburant/électricité).	Impact négatif	Aval
L'impact négatif identifié provient des émissions de CO ₂ provenant de l'utilisation des véhicules, qui constituent une part importante des émissions sur la durée de vie d'un véhicule, en particulier pour les moteurs thermiques (essence et diesel). Ayvens évalue le cycle de vie complet d'un véhicule, en tenant compte des émissions à la fois pendant et après la période de financement, généralement de 4 à 5 ans. Ces émissions contribuent à l'empreinte carbone Scope 3 d'Ayvens. La phase d'utilisation des véhicules pendant ou après le contrat de location est qualifiée d'aval de chaîne de valeur, par opposition à l'amont, qui comprend les émissions lors du processus de fabrication.		
Émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte.	Impact négatif	Aval
L'impact négatif considéré provient des émissions de GES générées lors du processus de fabrication des véhicules et des pièces de rechange nécessaires à la production et à l'entretien des véhicules. Les émissions liées aux processus de production et d'entretien des véhicules représentent un impact environnemental significatif, en particulier pour les véhicules électriques. Ces émissions contribuent à l'empreinte carbone Scope 3 d'Ayvens. L'impact est qualifié d'amont (fabrication de pièces de véhicules) et d'aval (entretien de véhicules et pièces).		
Consommation d'électricité par les consommateurs à des fins de recharge des véhicules électriques.	Impact négatif	Aval
Bien que les véhicules électriques réduisent les émissions par rapport aux véhicules thermiques, leur durabilité est toujours influencée par l'empreinte carbone de la production d'électricité pour la recharge. Cet impact persiste au-delà de la période de financement, pendant toute la durée de vie du véhicule. L'empreinte carbone de la production d'électricité influe sur la durabilité globale de l'adoption des véhicules électriques. La durabilité de l'adoption des véhicules électriques dépend de la transition vers des sources d'énergies renouvelables, avec des implications financières liées aux coûts de l'électricité, aux stratégies de tarification et à l'évolution des réglementations énergétiques.		
Consommation d'électricité par les fournisseurs/fabricants/prestataires à chaque étape de la chaîne de valeur (fabrication des véhicules, maintenance de la flotte, entretien/réparation des véhicules, gestion des contrats via des plateformes numériques, processus de fin de vie – broyage des véhicules).	Impact négatif	Amont Aval Activités propres
L'impact négatif traité provient de la production d'électricité tout au long du cycle de vie du véhicule, y compris la fabrication, l'entretien de la flotte, la gestion des contrats et le traitement de la fin de vie du véhicule. Alors que l'électrification de ces procédés réduit la dépendance aux combustibles fossiles, la production d'électricité elle-même porte toujours une empreinte carbone. Ayvens s'implique indirectement dans cette problématique au travers de ses relations avec ses fournisseurs et de ses partenariats de services.		
Pression sur les prix des voitures d'occasion dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour l'ensemble des groupes motopropulseurs.	Risques de transition	Aval Activités propres
Le risque de transition provient des fluctuations des prix de revente des véhicules et de la variabilité des motorisations, influencée par plusieurs facteurs clés. Il s'agit notamment des politiques de réduction des émissions, de la fragmentation des politiques entre les régions, de l'introduction de véhicules moins coûteux et de technologies de pointe, de la fluctuation des prix de l'énergie et de l'évolution des préférences des clients, qui se tournent à présent vers les véhicules électriques. L'impact est principalement concentré au sein des opérations d'Ayvens et en aval de la chaîne de valeur. La variabilité des prix impacte considérablement la valorisation de la flotte, les stratégies de location et la rentabilité globale de la revente, ce qui crée une incertitude dans les projections des tendances du marché. La mise en œuvre fragmentée des politiques de l'UE entre les États membres aggrave encore ces défis, ce qui rend les prévisions tarifaires et réglementaires plus complexes.		
Baisse de la demande de véhicules de la part des clients Business to Business en raison de l'évolution et de la fragmentation de la réglementation et de la fiscalité sur les véhicules de société (ex. « super malus »).	Risques de transition	Aval Activités propres
Le risque de transition découle du fait qu'Ayvens est confrontée à une baisse potentielle de la demande de véhicules de la part des clients B2B en raison de l'évolution et de la fragmentation des réglementations et des politiques fiscales sur les véhicules de société. Ce contexte crée des incertitudes financières pour les entreprises clientes, impactant les décisions de location et les stratégies de gestion de flotte. Les clients peuvent retarder le renouvellement de leur flotte ou se tourner vers d'autres solutions de mobilité, créant une volatilité dans les projections de la demande.		
Augmentation des coûts d'assurance en raison de phénomènes météorologiques extrêmes.	Risques physiques	Activités propres
Le risque physique résulte de l'augmentation des coûts d'assurance et de réassurance en raison d'événements météorologiques plus fréquents et violents, qui peuvent causer des dommages aux actifs d'Ayvens, y compris les locaux et les véhicules. La hausse des coûts de réassurance liée aux catastrophes naturelles entraîne une augmentation des cotisations d'assurance, ce qui augmente les passifs financiers associés aux dommages aux actifs causés par des événements météorologiques extrêmes. Les changements réglementaires dans l'évaluation des risques climatiques pourraient augmenter davantage les coûts de réassurance, affectant ainsi la valorisation de la flotte et la tarification des actifs. La société Ayvens est directement exposée à cette problématique du fait de la détention et de la gestion d'actifs nécessitant une couverture d'assurance.		
Augmentation des ventes de véhicules électriques en raison de l'envolée de la demande (accélération de l'électrification des transports, et la pression pour réduire les émissions des flottes d'entreprise).	Opportunités	Activités propres
L'opportunité réside dans la demande croissante de véhicules électriques, qui présente des perspectives d'activité dans la location de véhicules, les services, le conseil, la location de véhicules d'occasion et sur le marché de la revente de véhicules électriques. Cette transition permet également à Ayvens de réduire son empreinte carbone et de contribuer à la sortie des énergies fossiles. L'impact est principalement concentré sur les activités d'Ayvens, ce qui est conforme à ses objectifs commerciaux et de durabilité.		

5.2.2 Stratégie

Plan d'action contre le changement climatique

Le transport routier représente un cinquième des émissions de CO₂ de l'Union européenne, et constitue un élément fondamental du scénario « Net Zero » du programme européen sur la durabilité pour 2050 (plan *Fit for 55*). Compte tenu de son modèle économique, Ayvens doit donc contribuer à l'atténuation du changement climatique. Les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité d'Ayvens ont été réputées matérielles dans l'analyse de double matérialité, tant en ce qui concerne les impacts que pour la performance financière.

Pour l'heure, Ayvens n'est pas encore en mesure de présenter un plan de transition, y compris des objectifs spécifiques en termes de neutralité carbone et la quantification des leviers de décarbonation identifiés. Cependant, d'ici à 2025, Ayvens vise à établir un calcul robuste pour soutenir efficacement ses objectifs.

Afin de garantir l'exactitude, Ayvens s'engage à fixer un objectif basé sur des données scientifiques avec une méthodologie claire décrivant la contribution de chaque levier de décarbonation. Afin de garantir l'alignement sur les meilleures pratiques du secteur et de tenir compte de l'incertitude liée aux réglementations clés ayant une incidence sur le secteur automobile et de l'évolution des exigences en matière de neutralité carbone, un délai supplémentaire est nécessaire pour finaliser les quantifications nécessaires. En outre, Ayvens continue d'intégrer les activités historiques d'ALD Automotive et de LeasePlan et d'ajuster sa future stratégie commerciale. En conséquence de quoi, Ayvens inclura à la fois un objectif de réduction des émissions d'ici 2030 et la quantification correspondante des leviers de décarbonation lors de la prochaine année de publication.

La durabilité reste une priorité pour Ayvens, qui a d'ores et déjà pris des mesures. Les leviers de décarbonation identifiés doivent permettre de renforcer la transparence autour des réalisations passées et des futures stratégies pour renforcer ces efforts.

Science-Based Targets et Accord de Paris

Compte tenu du modèle économique d'Ayvens, société de services et intégrateur de services tiers, le scope 3, qui inclut les émissions indirectes amont et aval, est prépondérant dans les émissions attribuées à Ayvens. Les émissions proviennent principalement de l'empreinte carbone liée à la fabrication des véhicules achetés pour le compte des clients, ainsi que des pièces de rechange (dans le scope 3.2 « Biens d'équipement »), de l'empreinte carbone de la flotte louée par Ayvens à ses clients au cours de la phase d'utilisation (dans le scope 3.13 « Actifs loués en aval »), et enfin des émissions liées à l'utilisation des véhicules une fois qu'ils sont retournés sur le marché de l'occasion, jusqu'à leur fin de vie (dans le scope 3.11 « Utilisation des produits vendus »).

Ayvens a également rejoint l'initiative Science-Based Targets (SBTi) en décembre 2023 et devrait donc se fixer des cibles de réduction à court, moyen et long terme compatibles avec l'Accord de Paris. Des travaux sont en cours pour construire cette trajectoire à l'horizon 2050, et les cibles de réduction des émissions de CO₂ qui sont en cours de définition seront en ligne avec la trajectoire requise par le scénario « zéro net ». La réception et

l'examen de ces cibles par la SBTi devrait intervenir dans un délai maximal de 24 mois après l'engagement initial ⁽¹⁾. Ayvens s'engage donc à fixer des cibles de réduction sur le court et moyen terme (à horizon 2030) compatibles avec l'Accord de Paris, ainsi qu'à avoir un bilan carbone « Net Zero » conformément au protocole SBTi au plus tard en 2050.

Ayvens n'intervient pas dans les secteurs du charbon, du pétrole et du gaz à hauteur de certains seuils de chiffre d'affaires. Les activités d'Ayvens ne violent pas les principes du Pacte mondial des Nations Unies. La Société n'est donc pas exclue des indicateurs alignés sur les Accords de Paris.

Leviers de décarbonation

Bien qu'Ayvens ne puisse pas encore divulguer d'objectifs nets zéro alignés sur la trajectoire de réchauffement à 1,5 degrés, ni fournir de quantification des leviers de décarbonation identifiés, la société est déjà en mesure de décrire les principaux leviers de décarbonation qui peuvent être actionnés pour délivrer la trajectoire de carbone attendue.

Électrification de la flotte comme levier clé de décarbonation

L'électrification de la flotte de véhicules est identifiée comme la plus impactante pour réduire drastiquement les émissions de CO₂ liées à la mobilité et actionnable à court et moyen terme. Les analyses de cycle de vie (ACV) publiées ces dernières années montrent des émissions nettement inférieures pour un véhicule électrique par rapport à un véhicule thermique de référence diesel ou essence.

Les émissions évitées sont actuellement de l'ordre de -65 % selon l'étude de référence ICCT ⁽²⁾, -55 % selon Ricardo ⁽³⁾, avec de fortes variations selon le mix énergétique du pays d'utilisation.

Néanmoins, l'adaptation à la mobilité électrique constitue un changement majeur pour l'écosystème automobile. La combinaison de facteurs politiques, technologiques et comportementaux est d'une importance capitale pour le modèle de location de véhicules électriques. Bien que l'électrification crée de nombreuses opportunités commerciales pour de nouveaux canaux de vente, des solutions supplémentaires pour les clients et des services de recharge électrique, elle s'accompagne également d'un certain nombre d'inconvénients potentiels, tels qu'une baisse de la demande, une complexité de mise en œuvre, un renforcement du risque de valeur résiduelle, une hausse du bilan pour les sociétés de leasing, et l'augmentation des besoins de financement.

La poursuite de la trajectoire d'électrification n'est donc pas un processus linéaire, mais correspond à une tendance de fond. Elle contribuera aux différentes composantes du scope 3 d'Ayvens :

- Scope 3.13 « Actifs loués en aval » : réduction des émissions liées à l'usage pendant la durée du contrat (un véhicule 100 % électrique émet 0 g de CO₂ au pot d'échappement, les seules émissions provenant de la production d'électricité utilisée pour recharger les véhicules) ;
- Scope 3.11 « Utilisation des produits vendus » : réduction des émissions liées à l'utilisation de la fin de contrat à la fin de vie, selon la même logique que pour la catégorie 13 (actifs loués en aval) ;
- Scope 3.2 « Biens d'équipement » : augmentation des émissions lors de la phase amont de production.

(1) Le GHG Protocol ne définit pas précisément le périmètre de reporting carbone des sociétés de location. Les ESRS sectoriels de l'EFRAG, en cours de construction, ainsi qu'un projet orchestré par l'organisation interprofessionnelle Leaseurope, pourraient permettre de clarifier le périmètre et la définition du reporting. Les conclusions intermédiaires ont été intégrées dans le reporting actuel et le plan d'action contre le changement climatique.

(2) <https://theicct.org/publication/a-global-comparison-of-the-life-cycle-greenhouse-gas-emissions-of-combustion-engine-and-electric-passenger-cars/>

(3) Ricardo pour la Commission européenne, 2020. Détermination des impacts environnementaux des véhicules conventionnels et alternatifs avec les ACV.

Cette poursuite de la trajectoire d'électrification se traduit par les indicateurs clés suivants, suivis par Ayvens :

- part des véhicules tout électrique (c'est-à-dire les véhicules électriques à batterie (BEV) : véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers - au niveau mondial) dans les nouveaux contrats financés au cours de l'année de référence et dans le parc de véhicules gérés à la fin de l'année de référence (contrats financés : véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers - au niveau mondial)
- nombre de véhicules tout électrique (c'est-à-dire les véhicules électriques à batterie (BEV) : véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers - au niveau mondial) achetés au cours de l'année de référence (CAPEX)

- nombre de véhicules tout électrique (c'est-à-dire les véhicules électriques à batterie (BEV) : véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers - au niveau mondial) gérés selon les contrats financés à la fin de l'année de référence

Pour mesurer les progrès, les données utiles sont obtenues à partir des systèmes d'information internes et directement auprès des constructeurs automobiles. Les chiffres ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité. Veuillez noter que certains chiffres liés aux indicateurs clés de performance ont été omis du rapport pour des raisons de confidentialité. Par ailleurs, les indicateurs clés de performance listés servent au suivi interne et au pilotage des avancées en matière d'électrification.

LEVIER

Scope 3 concerné

Électrification de la flotte (BEV et PHEV)

3.2 (augmentation), 3.13 (réduction), 3.11 (réduction)

L'augmentation de la part des véhicules électriques et (en premier lieu) 100 % électriques (BEV) est largement engagée chez Ayvens. Les véhicules électriques représentaient 40 % des livraisons de véhicules particuliers neufs en 2024 ⁽¹⁾. Les véhicules 100 % électriques (BEV) ont représenté 27 % des livraisons totales cette même année. Cette tendance s'appuie notamment sur :

- la mise en place de dispositifs de conseil et d'accompagnement des clients dans la transition énergétique ;
- le développement de produits et services spécifiques (par exemple l'intégration dans les offres d'accès aux infrastructures de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans les espaces publics (offre de « bout en bout ») ;
- le développement de partenariats commerciaux, notamment avec les constructeurs de voitures électriques pures.

Autres leviers de décarbonation mis en place

Outre l'électrification du parc automobile, le tableau ci-dessous présente les autres leviers qu'Ayvens a identifiés et mis en place pour contribuer à atténuer le changement climatique. Le tableau donne un aperçu synthétique afin de souligner ces leviers, les postes d'émissions concernés et les moyens de gestion et de mesure de ces leviers utilisés par Ayvens.

LEVIERS	Scope 3 concerné et rationnel	Indicateurs clés suivis
Prolongation de la période de propriété des véhicules 1) Développement d'une offre de location multicycle (incluant la location de véhicules d'occasion) 2) Prolongation de la période de propriété des véhicules électriques (BEV)	• 3.2 : Diminution du nombre de véhicules neufs achetés, entraînant une baisse des émissions pendant la phase de production • 3.13 : Pour les véhicules électriques stockés plus longtemps, émissions réduites lors de l'utilisation pendant la durée du contrat.	• Part des véhicules reloués dans les véhicules en fin de contrat • Total relocation véhicules gérés • Durée des contrats BEV
Dimensionnement des véhicules • Conseiller les clients sur la manière de réduire la taille et la masse des véhicules au juste niveau (Fournir des conseils experts aux clients pour choisir l'assurance auto la plus adaptée).	• 3.2 : Réduction des émissions lors de la phase de production des véhicules • 3.11 & 3.13 : Réduction des émissions liées à l'utilisation sur la durée de vie du véhicule	• Masse moyenne des véhicules achetés • Intensité carbone moyenne des véhicules neufs livrés
Efficacité des véhicules thermiques • Mise en circulation des véhicules thermiques avec une consommation de carburant et des émissions de CO ₂ optimisées (notamment <i>via</i> l'hybridation)	• 3.11 & 3.13 : Réduction des émissions liées à l'utilisation sur la durée de vie du véhicule	• Intensité carbone moyenne des nouveaux véhicules livrés (hors BEV)
Nouvelles formes de mobilité • Développement de nouvelles formes de mobilité à la demande, multimodale et partagée • Offres <i>Mobility as a Service</i> • Covoiturage	• 3.13 : Réduction des émissions liées à l'usage sur la durée du contrat	• Nombre d'utilisateurs actifs de la plateforme MaaS (<i>Mobility as a Service</i>)
Autres actions • Mise en œuvre de l'économie circulaire dans les opérations de réparation et d'entretien des véhicules (réemploi des pièces, achat de pièces reconditionnées, réparation au lieu de remplacement) • Réduction de l'empreinte carbone liée à la fabrication	• 3.2 : Réduction du nombre de nouvelles pièces de rechange achetées, entraînant une réduction des émissions pendant la phase de production • 3.2 : Réduction des émissions lors de la phase de production des véhicules (action des constructeurs)	• Nombre et valeur des pièces achetées • Facteurs d'émissions liés à la production

(1) Véhicules particuliers (VP), sur le périmètre UE + Norvège/Suisse/Grande-Bretagne.

Concernant la prise en compte d'une pluralité de scénarios climatiques, Ayvens a étudié au moins un scénario climatique compatible avec la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C. L'entreprise a utilisé ces scénarios pour détecter les évolutions pertinentes en matière d'environnement, de société, de technologie, de marché et de politiques, et déterminer ses leviers de décarbonation. Plus précisément, les scénarios climatiques du GIEC proposent des trajectoires structurées pour guider les efforts de décarbonation en décrivant l'ampleur et le rythme des réductions d'émissions nécessaires. Les scénarios RCP 2.4 et RCP 4.5 ont été exploités pour contribuer à déterminer les leviers de décarbonation pertinents décrits pour Ayvens. Le scénario 2.4 représente une approche ambitieuse, axée sur une transformation rapide. En revanche, le scénario 4.5 préconise une transition plus progressive. En analysant ces scénarios, Ayvens a pu mieux définir les leviers de décarbonation décrits ici.

Émissions verrouillées

Ayvens est principalement engagée dans la location de véhicules neufs, ce qui implique qu'une partie importante des émissions de GES des véhicules tout au long de leur durée de vie a lieu après leur sortie du bilan d'Ayvens. En pratique, si la durée moyenne de location est inférieure à 4 ans, la durée de vie totale moyenne d'un véhicule est supérieure à 15 ans. Appliquées au modèle de location, les émissions immobilisées sont donc considérées comme étant celles des véhicules après leur revente sur le marché des voitures d'occasion.

Ces émissions ont été calculées dans ce Document ; elles relèvent du Scope 3 – Catégorie 11 : Utilisation des produits vendus et du Scope 3 – Catégorie 12 : Traitement de la fin de vie des produits vendus. Les émissions de la catégorie 3.11 ne sont pas contrôlées par Ayvens et dépendent de la technologie de motorisation initialement choisie par le client (par exemple 100 % électrique, hybride ou essence).

Les émissions de GES verrouillées provenant des véhicules peuvent compromettre les cibles de réduction des émissions de GES d'Ayvens et entraîner des risques de transition des manières suivantes :

1. **empreinte carbone des voitures d'occasion vendues** : ces émissions gonflent considérablement l'empreinte carbone d'Ayvens dans la catégorie 3.11 ;
2. **actifs échoués** : en cas d'inadéquation importante entre l'offre de voitures d'occasion d'Ayvens et la demande du marché, la valeur de la flotte existante d'Ayvens pourrait être considérablement réduite, conduisant à des actifs échoués. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la performance financière d'Ayvens et compromettre ses cibles de réduction des émissions de GES.

Pour gérer cet impact potentiellement négatif des émissions immobilisées, Ayvens envisage les stratégies suivantes :

- a) augmenter la part des véhicules électriques à batterie dans les nouveaux véhicules livrés. Une fois vendus sur le marché des voitures d'occasion, ces véhicules se verront attribuer la valeur zéro pour les émissions à l'échappement jusqu'à la fin de leur vie. Seules les émissions générées par la production d'électricité sont à prendre en compte et elles représentent une infime fraction des émissions d'échappement des véhicules à moteur à combustion interne. Dans ce contexte, l'électrification joue un rôle crucial dans la réduction des futures émissions verrouillées et, par conséquent, contribue à la réduction globale des émissions pour Ayvens.
- b) la baisse des émissions de l'ensemble des véhicules neufs achetés contribue à faire baisser les émissions verrouillées.

L'impact indirect des actifs échoués est largement décrit dans la partie dédiée à la gestion du risque de valeur résiduelle. La section dédiée au Plan d'action contre le changement climatique place ces émissions verrouillées dans le contexte global de la trajectoire d'émissions sur l'ensemble des scopes d'émissions.

Taxonomie

Plan d'alignement de l'action contre le changement climatique sur l'Acte délégué de l'UE sur la Taxonomie

La stratégie principale de décarbonation décrite dans le plan d'action contre le changement climatique, en particulier l'électrification de la flotte, en mettant un accent particulier sur les véhicules à batterie électrique, est étroitement alignée sur l'Activité 6.5 de l'Acte délégué de l'UE sur la Taxonomie. Cette activité correspond directement au principal modèle économique d'Ayvens.

Les dépenses en capital alignées (CapEx) d'Ayvens sont exclusivement liées à la part d'acquisition de véhicules au cours de l'année qui respectent les critères techniques de filtrage des émissions et les principes consistant à « ne pas causer de préjudice important » (DNSH). Ces acquisitions comprennent les véhicules à batterie électrique (BEV) et les véhicules hybrides rechargeables (PHEV) jusqu'en 2025, avec une transition vers une définition de la taxonomie exclusivement axée sur les véhicules électriques (0g d'émissions d'échappement en tant que critère technique de filtrage) à partir de 2026. De même, le chiffre d'affaires aligné provient du chiffre d'affaires de la location généré par ces catégories de véhicules et s'étend à l'activité de vente de véhicules d'occasion dans le cadre de l'Activité 5.4 de la Taxonomie.

Il y a lieu de noter que, comme souligné dans la section sur l'information relative à la Taxonomie, la définition des dépenses d'exploitation (OpEx) au sens de la Taxonomie a une pertinence limitée pour le secteur de la location. Par conséquent, il ne constitue pas un indicateur significatif du Plan d'action contre le changement climatique d'Ayvens.

Techniquement, afin d'aligner ses activités économiques sur les critères établis dans le règlement délégué 2021/2139 (Taxonomie européenne), Ayvens a pris les mesures suivantes :

- a) **CapEx** : Ayvens a inclus au numérateur de son ICP des dépenses d'investissement (CapEx) « activité éligible et alignée » la partie des dépenses d'investissement liées aux actifs ou aux processus associés aux activités économiques alignées sur la taxonomie, y compris la flotte de location (activité 6.5) et les autres immobilisations incorporelles (matériels) (activité 6.5).
- b) **Plan CapEx** : cependant, les plans CapEx destinés à accroître les activités économiques alignées sur la taxonomie ne s'appliquent pas à Ayvens.
- c) **OpEx** : Ayvens a inclus au numérateur de son ICP des dépenses d'exploitation (OpEx) « activité éligible et alignée » la partie des dépenses d'exploitation liées aux actifs ou processus associés aux activités économiques alignées sur la taxonomie, y compris les coûts de maintenance des véhicules de l'activité de location (activité 6.5).

Pour plus de détails, se référer à la section 5.5 : Taxonomie européenne (199).

Sensibilité de la déclaration des CapEx

Compte tenu du caractère hautement sensible des informations financières demandées, Ayvens ne communiquera pas la quantification des CapEx associées à la mise en œuvre du plan d'action contre le changement climatique. Ces données révéleraient les dépenses prévues par Ayvens dans les véhicules électriques jusqu'en 2030, une donnée importante sur le plan stratégique.

Afin de préciser le contexte, dans le cas d'une entreprise de production de biens, les plans de CapEx font généralement référence à des investissements dans des installations de R&D, des usines de production ou des acquisitions ciblées. Cependant, pour Ayvens, en tant que société de location de véhicules, les CapEx sont directement liées à l'achat de véhicules électriques. Cette distinction crée un lien immédiat entre la stratégie d'investissement d'Ayvens et le cadre de la Taxonomie. La publication de ce chiffre particulier des CapEx exposerait les engagements financiers que projette Ayvens en matière d'électrification de la flotte, autrement dit une information concurrentielle très sensible.

Alignement stratégie commerciale et planification financière

Le plan d'action contre le changement climatique de la stratégie de développement durable de l'entreprise est intégré et aligné sur la

stratégie commerciale globale et la planification financière par le biais des plans stratégiques PowerUp26. Ce plan s'inscrit dans la démarche de durabilité du Groupe, dont la mobilité durable est une composante essentielle.

Gouvernance

La politique de développement durable est définie et coordonnée par une équipe dédiée, dirigée par un Directeur du développement durable qui rend compte directement au Directeur Général (CEO) du Groupe, avec des ambassadeurs locaux du développement durable au sein des entités opérationnelles afin d'assurer la cohérence et l'impact sur l'ensemble des zones géographiques.

Lors de la finalisation, le plan de transition officiel, dans le cadre de la stratégie de développement durable de l'entreprise, devra être approuvé par les organes de gouvernance d'Ayvens.

Progrès

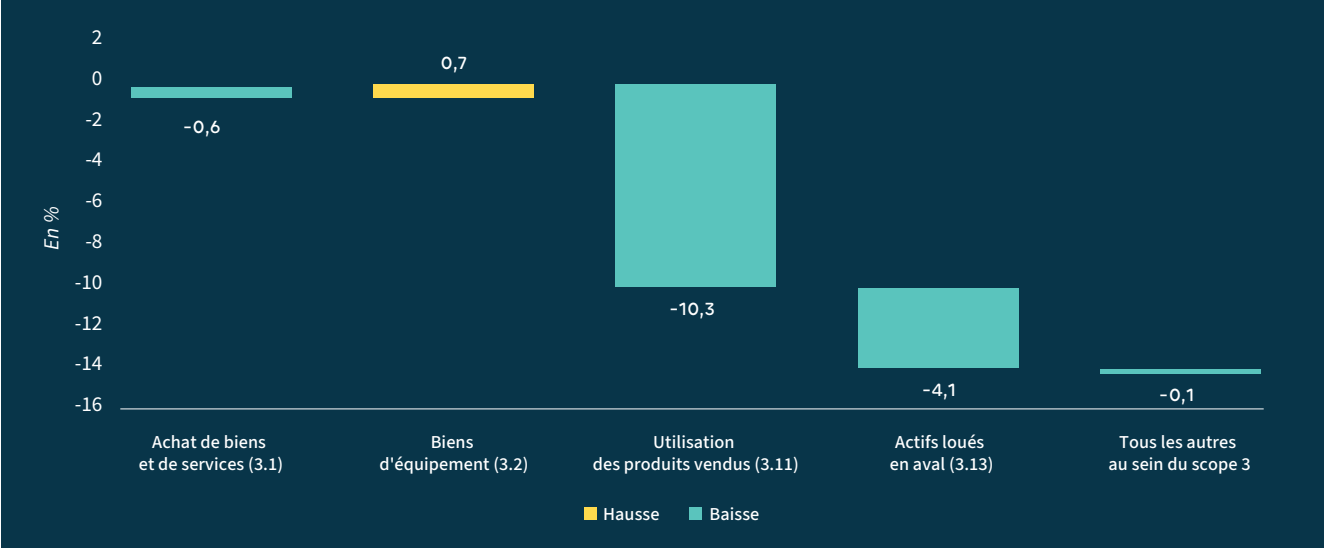
Pour décrire les progrès réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre des leviers de décarbonation soulignés, une description des deux principales composantes sera fournie dans la rubrique 5.2.4 Indicateurs (182).

1. progrès réalisés depuis 2019 (année de référence) :

- a. La trajectoire actuelle des émissions de gaz à effet de serre d'Ayvens sur son scope 3 est conforme aux attentes, avec une réduction de 14 % déjà réalisée en 2024 par rapport à 2019 :

Emission de GES (en MTeq CO ₂)	2019 (année de référence)	2024 (% de réduction vs 2019)
Scope 3	40	- 14 % disponible à fin janvier

2. Progrès détaillés sur les émissions de GES scope 3 :



Analyse de la résilience

L'analyse de la résilience est un outil essentiel pour la gestion des risques et opportunités liés à la transition vers une économie bas carbone et résiliente. Elle garantit la durabilité opérationnelle et la performance financière à long terme.

Hypothèses clés et effets financiers

L'analyse évalue les effets de la transition vers une économie à faible émission de carbone et résiliente sur les tendances macroéconomiques, la consommation d'énergie et l'adoption de la technologie. Les hypothèses clés incluent l'essor des véhicules à faibles émissions, les nouvelles solutions de mobilité (*Mobility as a Service* et covoiturage) et la réduction de l'empreinte carbone interne.

Le plan européen *Fit for 55* fournit une orientation sur la conduite de la transition et donne des indications sur la législation cible, comme c'est le cas avec la législation AFIR ⁽¹⁾. Dans le même temps, nous observons des différences croissantes dans la manière dont les États membres transcrivent les initiatives de l'UE dans les politiques nationales ou la manière dont les politiques sont maintenues dans le temps. Les évolutions technologiques, principalement axées sur les motorisations, la production de véhicules et la technologie des batteries, doivent faire l'objet d'un suivi attentif pour garantir qu'Ayvens offre les meilleurs produits lors du financement de voitures neuves ou de la vente de véhicules d'occasion. Les préférences des clients sont étroitement liées à ce qui précède, ce qui fait évoluer les politiques gouvernementales et les investissements technologiques. Dans l'analyse, Ayvens inclut également les variables macroéconomiques plus larges. Par exemple, les tensions géopolitiques peuvent influencer sur le prix des combustibles fossiles, mais peuvent également faire augmenter les prix de l'électricité et le TCO des véhicules électriques. Elles peuvent aussi perturber nos chaînes de valeur, peser sur le prix des véhicules, les taux d'intérêt et la disponibilité/le prix des matériaux de base pour les véhicules électriques ou les infrastructures de recharge.

En termes d'effets financiers, Ayvens évalue les risques liés à l'évolution des préférences des clients, à l'augmentation de la concurrence et aux changements réglementaires, ainsi que des stratégies d'atténuation, telles que des services de conseil en mobilité alternative, des programmes d'expérience client et des politiques d'achats responsables. Les effets financiers de ces risques sont exprimés sous forme d'impact direct, comme l'impact sur la rentabilité liée à des aspects spécifiques de notre modèle économique, par exemple les ventes de véhicules d'occasion ou les marges, ou sous forme d'effet indirect, comme l'impact des actifs pondérés en fonction des risques (RWA) supplémentaires, l'effet de l'augmentation des prêts non performants, l'effet sur le niveau de service d'Ayvens, sur le score NPS, sur la génération de nouveaux contrats ou sur le développement de nouveaux produits et solutions.

Les risques physiques, climatiques et environnementaux, peuvent affecter nos activités, nos actifs et nos clients. Les risques de transition peuvent affecter notre modèle économique, la valeur de nos actifs et le modèle économique de nos clients.

L'analyse considère plusieurs scénarios climatiques, notamment un scénario à 2 degrés, pour évaluer les risques commerciaux liés au climat et orienter les décisions stratégiques. Elle examine également les impacts sur la consommation d'énergie, notamment l'utilisation croissante des énergies renouvelables et les réductions d'émissions, conformément aux lignes directrices du GHG Protocol pour les calculs de l'empreinte carbone et au scénario climatique du *Network for Greening the Financial System* (NGFS).

En outre, les scénarios RCP 2.4 et RCP 4.5 du GIEC ont permis d'éclairer l'analyse de la résilience d'Ayvens en décrivant des trajectoires climatiques distinctes et les risques et opportunités qui y sont associés. Le scénario 2.4 représente une approche ambitieuse, axée sur une transformation rapide. En revanche, le scénario 4.5 préconise une transition plus progressive. En analysant ces scénarios ainsi que ceux proposés par le NGFS, Ayvens a pu mieux évaluer les effets de la transition vers une économie bas carbone et résiliente sur les tendances macroéconomiques, la consommation d'énergie et l'adoption des technologies.

Pour des informations plus détaillées sur l'identification et la quantification des risques physiques, qui utilisent le scénario RCP 8.5 du GIEC (pire cas) pour identifier et évaluer les risques physiques liés au climat, veuillez également vous référer à la section 5.5 : Taxonomie européenne (199).

Horizons temporels et évaluation des risques

Les risques physiques et les risques de transition significatifs, ainsi que les objectifs de réduction des GES, suivent les horizons temporels décrits dans la section 5.2 ESRS 2 (147) du Document d'Enregistrement Universel d'Ayvens. Les scénarios d'activité pris en compte sont alignés sur ces horizons temporels et reposent sur les scénarios climatiques du NGFS.

Les évaluations des risques utilisent :

- 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 avancées et à la plus haute résolution disponible selon les différents scénarios futurs cohérents par rapport à la durée estimée de l'activité, notamment, au minimum, des scénarios de projections climatiques sur 10 à 30 ans pour les investissements de grande envergure.

Incertitudes

Les incertitudes et les variables prises en compte dans l'analyse de la résilience se rapportent aux développements dans les domaines susvisés, pour lesquels nous couvrons le modèle économique et nous nous fondons sur des variables externes, les risques de transition et les risques physiques.

En tant que telle, l'analyse est sujette à des incertitudes, car elle est influencée par divers facteurs externes qui sont indépendants de la volonté d'Ayvens :

- Politiques (supra)nationales : bien que la stratégie d'Ayvens soit alignée sur la tendance de l'électrification, le rythme d'adoption dépend largement des préférences des clients, du coût total de possession (TCO) des véhicules électriques et des politiques nationales et supranationales en la matière. La recherche confirme que les politiques gouvernementales comptent parmi les moteurs les plus efficaces de l'adoption des véhicules électriques.
- Dynamique de marché induite par les politiques : le cas de la Belgique suggère une forte accélération de l'adoption des véhicules électriques, mais les cas spécifiques des Pays-Bas et de l'Allemagne (DE) montrent que la suppression des subventions peut considérablement ralentir cette adoption. Il y a lieu de surveiller ce risque, car les incitations fiscales varient d'un marché à l'autre et impactent directement la demande.
- Électrification de la flotte des entreprises : les grandes entreprises jouent un rôle clé dans la réduction des émissions de leur flotte, contribuant ainsi à façonner plus encore la transition du marché.
- Volatilité des marchés et pression sur les marges : les prix actuellement élevés des véhicules électriques pèsent sur les marges, même si cette tendance devrait se stabiliser à mesure que des modèles plus abordables vont arriver sur le marché. Dans l'intervalle, la demande pour les véhicules thermiques reste forte en raison de la disponibilité limitée de véhicules électriques alternatifs à des coûts compétitifs.
- Future compétitivité des coûts : l'introduction de véhicules électriques plus abordables constituera un tournant majeur pour équilibrer la composition de la flotte et assurer la rentabilité. Le calendrier de transition reste conditionné à la disponibilité des produits et à l'évolution des conditions du marché.

(1) Règlement sur l'infrastructure pour les carburants de substitution.

Le modèle économique d'Ayvens est par nature suffisamment flexible pour s'adapter aux changements de politique, aux nouvelles préférences des clients ou aux progrès technologiques, tout en permettant d'exécuter la stratégie d'entreprise. Comme indiqué ci-dessus, Ayvens doit composer avec un large éventail de variables qui influencent ses risques et ses opportunités. Ayvens a pris un certain nombre de mesures qui s'imposent à cet égard.

Adaptabilité du modèle économique :

- **Recentrer le portefeuille de produits :** le recentrage stratégique d'Ayvens sur l'électrification et la mobilité durable implique un repositionnement significatif de son portefeuille de produits vers des véhicules à faibles émissions.
- **Aligner les actifs sur les besoins du marché :** Ayvens a, en concertation avec ses clients, la possibilité d'influer sur l'équilibre des actifs que nous achetons (groupe motopropulseur, dimensionnement, marques) et la durée du contrat.
- **Garantir un financement abordable :** la stratégie d'Ayvens en matière de durabilité et son ambition de réduire son empreinte carbone l'aident à obtenir des financements plus abordables, sachant que les investisseurs et les prêteurs attachent de plus en plus d'importance aux considérations environnementales. L'émission d'obligations vertes liées aux véhicules électriques constitue l'un des leviers de ces financements.
- **Reconversion et développement du personnel :** la transition vers l'électrification et la mobilité durable nécessite la reconversion du personnel afin de s'aligner sur les nouvelles technologies et les nouveaux processus associés. Ayvens a mis en place des initiatives de formation visant à sensibiliser au changement climatique, à l'électrification et aux meilleures pratiques en matière de durabilité. Ces programmes permettent de nous assurer que nos employés continuent de maîtriser les compétences nécessaires pour accompagner notre transition.

L'analyse de la résilience effectuée s'inscrit dans la droite ligne des conclusions de l'analyse de double matérialité, lesquelles ont considéré certains risques comme matériels en raison de leur impact (potentiel) sur l'entreprise. Consciente de leur importance, Ayvens a mis en place des stratégies d'atténuation pour s'assurer que ces risques sont surveillés et gérés efficacement. Cette approche proactive permet d'ajuster et d'adapter en temps opportun le modèle économique, tout en préservant sa résilience et sa durabilité.

Risques de transition

Les risques ESG les plus significatifs sont classés dans la catégorie des risques de transition liés au climat, et ont trait aux facteurs de risque de transition mentionnés ci-dessus. Cela comprend le durcissement des réglementations automobiles, telles que les normes CO₂ et les méthodes de calcul des émissions des hybrides rechargeables (PHEV), ce qui influence la composition des actifs gérés, notamment en termes de véhicules diesel et électriques. Sont également pris en compte l'évolution de la demande de véhicules en raison des politiques visant à limiter la circulation dans les centres urbains, le risque de réputation lié à l'impact environnemental de la flotte gérée, notamment ses émissions de CO₂, et les effets associés sur la santé publique, tels que les émissions de NOx.

Suite à l'analyse de l'importance relative dite de double matérialité et au regard des facteurs de risque présentés, les deux risques de transition suivants ont été classés comme matériels :

1. Pression sur les prix dans le processus de revente et variabilité des prix pour tous les types de transmission.

La transition vers un transport bas carbone accentue la variabilité des prix sur les marchés de la revente de véhicules, affectant tous les types de transmission. La mise en œuvre fragmentée entre les États membres de l'UE exacerbe plus encore ces défis, ce qui complexifie les prévisions en termes de prix et de réglementations. Les fluctuations de prix sur le marché de la revente ont un impact direct sur la perte de valeur de la flotte, les prévisions de chiffre d'affaires et la stabilité financière globale.

2. Déclin de la demande de véhicules chez les clients professionnels (B2B) en raison de l'évolution et de la fragmentation des réglementations et de la fiscalité sur les véhicules de société.

Les divergences en matière de réglementation et de fiscalité entre les marchés européens contribuent à l'incertitude du côté de la demande pour la location et la vente de véhicules aux clients entreprises (B2B), en particulier dans le segment des véhicules électriques (VE). Étant donné que les ventes B2B constituent la majorité de la production de véhicules neufs, des politiques fragmentées peuvent dissuader les entreprises de passer aux véhicules électriques, ce qui a un impact sur les objectifs stratégiques d'Ayvens en matière de durabilité.

Risques physiques

En matière de risque physique, du fait de son activité de location automobile, les actifs du portefeuille d'Ayvens identifiés comme les plus sensibles aux risques physiques sont :

1. la flotte de véhicules financés en location auprès de ses clients ;
2. les locaux d'Ayvens (bureaux et centres de revente de véhicules).

Pour des informations plus détaillées sur les risques physiques, veuillez vous référer à la section 5.5 : Taxonomie européenne (199).

Comme indiqué dans les conclusions de l'analyse de double matérialité, et conformément aux facteurs de risque présentés, le risque physique suivant a été classé comme significatif :

1. Augmentation des coûts d'assurance en raison de la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes

La hausse des coûts de réassurance, sous l'effet de l'augmentation des catastrophes naturelles, tant en termes de fréquence que de gravité, se traduit par la hausse globale des coûts d'assurance. Dans le scénario de risque à court terme, la fourniture d'assurance se fera probablement à un coût plus élevé. Alors qu'à plus long terme, la disponibilité de la réassurance pour certains pays ou régions pourrait être limitée. Les récents développements en Europe montrent que (1) les phénomènes météorologiques extrêmes entraînent une augmentation des coûts d'assurance et que (2) la gravité de ces phénomènes dans les zones urbaines augmente par rapport aux années précédentes.

Stratégies d'atténuation

La flexibilité de notre modèle économique nous permet de nous adapter aux risques physiques et aux risques de transition. Cependant, comme mentionné, Ayvens a également pris un nombre adéquat de mesures d'atténuation et mis en place des outils de surveillance pour agir dans les délais appropriés en fonction des développements pertinents :

Pour une description détaillée de l'intégration des risques liés à l'ESG dans le cadre de gestion des risques, des mesures d'atténuation dans les catégories de risques pour lesquelles les risques liés à l'ESG pourraient se matérialiser, et des outils de surveillance dans chacune des catégories de risques de la taxonomie des risques d'Ayvens applicables aux risques de transition identifiés comme significatifs, nous vous renvoyons au Chapitre 4: Risques spécifiques à l'activité (notamment la gestion du risque lié à la valeur résiduelle) :

- Chapitre 4.1.1.5. Risques Climatiques, Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance : prise en compte de la transition énergétique dans l'offre de mobilité durable (125) ;
- Chapitre 4.1.2. Risques spécifiques à l'activité (126) ;
Et plus particulièrement point 4.1.2.1. Risques liés à la valeur résiduelle (126) ;
- Chapitre 4.2.1. Appétit pour le risque : associé aux risques de transition identifiés encadrés par un dispositif de surveillance et de contrôle au sein du Département Finance. Il couvre l'intégration des risques d'entreprise, le pilotage de l'exécution du plan stratégique et financier d'Ayvens. Il couvre également l'intégration du risque lié aux activités de location longue durée (risque lié aux actifs).

En outre, pour une description complète des mesures d’atténuation et des outils de surveillance du risque physique identifié comme significatif, veuillez vous référer au Chapitre 4 de l’URD 2024 :

- Chapitre 4.1.2.3. Risque lié à l’assurance automobile (128) ;
- Chapitre 4.2.1 Appétit pour le risque: couvrant les seuils d’appétit pour le risque et les limites fixées pour l’assurance (137).

Enfin, pour faire face aux risques identifiés, Ayvens a mis en place diverses approches pour atténuer les risques associés dans le cadre de la stratégie PowerUp 2026. Des précisions supplémentaires sur la stratégie et les mesures sont fournies dans le plan d’action contre le changement climatique, dans le cadre de ce rapport CSRD.

- Transition vers des véhicules à faibles émissions : promotion des véhicules à faibles émissions (178).
- Diversification du portefeuille et dialogue avec les clients : stratégie de revente de véhicule de location d’occasion, services de mobilité alternative, conseil et programmes de satisfaction et d’expérience client (178).
- Analyse et adaptation aux nouvelles tendances en matière de mobilité : investissements dans les solutions de mobilité partagée et de transport à la demande (177).
- Transfert de risque : mesures d’assurance contre les risques physiques climatiques sur nos actifs.

En intégrant ces stratégies, Ayvens vise à capitaliser sur les opportunités offertes par la transition vers une économie à faible émission de carbone tout en gérant de manière proactive les risques ESG associés.

5.2.3 Gestion des impacts, risques et opportunités

Vous trouverez ci-dessous les IRO identifiés pour l’ESRS E1 – Changement climatique

Impacts, risques et opportunités	Type
Changement climatique	
Émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l’entretien de la flotte	Impact négatif
Émissions de GES liées à l’utilisation des véhicules par les clients (essence, électricité)	Impact négatif
Augmentation des ventes de véhicules électriques en raison de la forte hausse de la demande (accélération de l’électrification des transports et pression pour réduire les émissions des flottes d’entreprise)	Opportunités
Pression sur les prix dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour toutes les transmissions.	Risques de transition
Baisse de la demande de véhicules chez les clients B2B en raison de l’évolution et de la fragmentation des réglementations et de la fiscalité sur les véhicules de société	Risque de transition
Augmentation des coûts d’assurance en raison de l’augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes	Risques physiques
Énergie	
Utilisation de l’électricité par les fournisseurs/fabricants/prestataires à chaque étape de la chaîne de valeur (fabrication des véhicules, maintenance de la flotte, entretien/réparation des véhicules, gestion des contrats <i>via</i> des plateformes numériques, processus de fin de vie – broyage des véhicules)	Impact négatif
Utilisation de l’électricité par les consommateurs pour la recharge des véhicules électriques	Impact négatif

En tant qu’entreprise de services spécialisée dans la location de véhicules, notre stratégie de développement durable vise à atténuer les impacts les plus importants qui concernent notre activité en privilégiant les leviers les plus pertinents.

À ce titre, nous avons mis l’accent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), notamment par la promotion des véhicules électriques (VE) au sein de notre flotte. Comme mentionné dans le plan d’action contre le changement climatique, l’électrification de la flotte est un levier essentiel pour atteindre la cible de réduction des émissions. Cela s’aligne avec notre objectif de lutte contre le changement climatique en encourageant la transition vers des solutions de mobilité à faibles émissions.

Cependant, nous reconnaissons qu’il existe d’autres impacts négatifs importants sur l’ensemble de notre chaîne de valeur qui ne sont pas encore spécifiquement pris en compte par des politiques, des actions ou des cibles formalisées. Il s’agit notamment de :

- la consommation d’électricité par les fournisseurs, les constructeurs et les prestataires de services aux différentes étapes de la chaîne de valeur, y compris la fabrication des véhicules, l’entretien de la flotte et les réparations ;
- la consommation d’électricité par les consommateurs pour la recharge des véhicules électriques.

Nous préparons néanmoins le terrain pour nos actions futures, guidés par nos objectifs de durabilité à long terme.

Par ailleurs, Ayvens est conscient de l’importance de l’engagement avec l’ensemble de la chaîne de valeur pour faire face aux opportunités, risques et impacts matériels identifiés. Pour y parvenir, l’objectif est d’engager un dialogue ouvert et une collaboration avec nos clients et nos fournisseurs afin de traiter efficacement ces impacts plus larges.

Ayvens recherche des améliorations continues. Aussi, nous communiquerons sur nos progrès dans les prochains cycles de reporting.

Dans la section suivante, nous décrivons les politiques pertinentes qui contribuent aux impacts, risques et opportunités définis. Pour un résumé de ces politiques et de leur alignement avec les IRO matériels identifiées, veuillez consulter le tableau ci-dessous.

#	Politique	Mesures	ICP ⁽¹⁾	Levier de décarbonation applicable	IRO matériel applicable
1.	Mobility as a service	1) Répondre à l'évolution des attentes et aux nouveaux usages : a. L'offre Move b. L'offre Flex	- Location de véhicules d'occasion ⁽²⁾ - Nombre d'utilisateurs actifs de la plateforme MaaS (Mobility as a Service, mobilité en tant que service) ⁽³⁾	1) Prolongation de la période de propriété des véhicules 2) Nouvelles formes de mobilité	1) Impact négatif : émissions de GES liées à l'utilisation de véhicules par les clients 2) Impact négatif : émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte. 3) Opportunité : augmentation des ventes de véhicules électriques en raison de la forte hausse de la demande (accélération de l'électrification des transports et pression pour réduire les émissions des flottes d'entreprise). 4) Risque de transition : pression sur les prix dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour toutes les transmissions.
2.	Transition énergétique et véhicules à faibles émissions	1) Électrification de la flotte 2) Rééquilibrage et diversification du portefeuille	- Véhicules à faibles émissions ⁽⁴⁾ - Déploiement d'une offre de services de bout en bout ⁽⁵⁾ - Réduction des émissions de CO₂ des véhicules loués ⁽⁶⁾	1) Électrification de la flotte (par le biais des VE et des véhicules hybrides) 2) Réduction 3) Efficacité des véhicules thermiques	1) Impact négatif : émissions de GES liées à l'utilisation de véhicules par les clients 2) Impact négatif : émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte. 3) Opportunité : augmentation des ventes de véhicules électriques en raison de la forte hausse de la demande (accélération de l'électrification des transports et pression pour réduire les émissions des flottes d'entreprise). 4) Risque de transition : pression sur les prix dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour toutes les transmissions.
3.	Politique mondiale des achats	1) Critères ESG intégrés au processus d'appel d'offres	- Pondération moyenne des critères liés à la RSE appliqués dans les appels d'offre publics : a. Nombre et valeur des pièces achetées b. Facteurs d'émissions liés à la production ⁽⁷⁾ - Formation des acheteurs à la politique d'achats responsables ⁽⁸⁾	1) Autres mesures a. Mise en œuvre de l'économie circulaire dans les opérations de réparation et d'entretien des véhicules (réemploi des pièces, achat de pièces reconditionnées, réparation au lieu de remplacement) b. Réduction de l'empreinte carbone liée à la fabrication	1) Impact négatif : émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte.

⁽¹⁾ Les chiffres ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité.

⁽²⁾ Location de voitures d'occasion : nombre de véhicules loués dans le cadre de contrats de location de voitures d'occasion à la fin de l'exercice.

⁽³⁾ Nombre d'utilisateurs actifs de la plateforme MaaS (Mobility as a service) à la fin de l'année de reporting.

⁽⁴⁾ Part des véhicules à faibles émissions : part des véhicules électriques (véhicules électriques à batterie, véhicules hybrides rechargeables) dans les livraisons au cours de l'année de reporting.

⁽⁵⁾ Déploiement d'une offre de services de bout en bout : nombre de pays dans lesquels nous proposons une offre électrique de bout en bout.

⁽⁶⁾ Réduction des émissions CO₂ des véhicules loués : émissions moyennes de CO₂ de la flotte en exploitation à la fin de l'année de reporting.

⁽⁷⁾ Production-related emissions as reported in scope 3.1 and 3.2 of GHG reporting.

⁽⁸⁾ Buyers trained on responsible procurement policy: Number of procurement professionals that were trained on integrating ESG criteria into procurement decisions.

1. **Mobility as a Service : nouveaux usages et nouvelles mobilités, villes intelligentes**

Ayvens entend répondre aux besoins en constante évolution de ses clients dans un secteur de la mobilité en pleine mutation. Ces besoins sont influencés par les tendances environnementales, technologiques et sociétales, qu'Ayvens analyse pour anticiper les nouvelles attentes et y répondre. En associant l'analyse des tendances à la mobilisation de ses clients, Ayvens oeuvre à garantir que ses solutions répondent aux exigences croissantes en matière de durabilité, de flexibilité et d'innovation, tout en répondant aussi efficacement que possible aux grands enjeux que sont les émissions de gaz à effet de serre (GES) et la transition énergétique.

Politiques liées à l'atténuation du changement climatique : la mobilité en tant que service

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 économique, 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 économique d'ici 2025 : le digital et les véhicules connectés, la flexibilité, les nouvelles solutions de mobilité, le paiement et l'électrification.

Ayvens continue de développer sa stratégie d'*open innovation* en s'appuyant sur un écosystème externe 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 Société Générale 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 vivier 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* permet à Ayvens d'avoir accès à un vivier potentiel d'innovation.

Enfin, Ayvens améliore l'écoute de ses clients et partenaires pour mieux adapter ses services à leurs besoins, notamment à travers le *Customer Advisory Board*, qui se réunit en présentiel deux fois par an et par téléconférence cinq fois par an. Il consulte les grands clients internationaux sur les décisions stratégiques, notamment en matière de développement de produit ou de développement commercial et sur les principales tendances du marché de la mobilité. Cette initiative est d'ailleurs reproduite dans 24 pays où Ayvens 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.

Concernant les moyens mis en œuvre, Ayvens a structuré sa gouvernance autour du processus d'innovation, de la conception à l'industrialisation, et de l'intensification de la création de nouveaux produits ou de nouveaux modèles économiques. 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.

Le périmètre de la politique est mondial même si certains produits et services innovants ne sont pas encore déployés dans tous les pays. Par exemple, l'offre innovante Flex est déployée dans 36 pays et l'offre dérivée de Flex (abonnement) est disponible aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie.

Le Département innovation d'Ayvens continue d'encourager l'innovation chez Ayvens et répond besoins du Groupe grâce aux capacités externes générées par les startups et l'écosystème externe lié à l'innovation dans le secteur de la mobilité. Pour faire passer le message au sein du groupe Ayvens, le déploiement d'une plateforme d'innovation a été effectué en 2024.

Actions liées à l'atténuation du changement climatique : la mobilité en tant que service

Au-delà de la génération de nouvelles idées, pour répondre à l'évolution des attentes et aux nouveaux usages, la capacité à faire évoluer ces nouveaux produits et services est essentielle. 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.

À titre d'exemple, le 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, les Pays-Bas, experts des solutions de mobilité multimodale avec l'offre Move (précédemment ALD Move), sont les leaders du développement de ce produit et ont joué un rôle majeur dans la réalisation de la stratégie *Mobility as a Service* (MaaS) d'Ayvens.

L'offre Move

L'offre Move est un élément clé de la stratégie d'Ayvens pour répondre aux nouveaux besoins des clients en offrant aux entreprises et à leurs salariés l'accès à de multiples options de transport. L'offre Move permet aux clients et à leurs salariés d'accéder à différents types de transport tout en s'alignant sur les différents objectifs de l'employeur, comme la réduction des émissions de CO₂.

L'offre Move a été lancée en France et en Belgique en 2022. Elle est à présent déployée auprès de grands compte clients d'Ayvens tel qu'Ecolab, SAP, Axis, Campari, Pernod Ricard, Sogemcom, Santé CIE, Lacroix et d'autres.

Le produit Move continue d'innover et de construire des partenariats solides, avec notamment le lancement d'un partenariat avec la SNCF en France, qui permet à nos clients d'élargir 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

L'offre Flex apporte aux entreprises une solution de mobilité sur un contrat à moyen terme, soit 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 adaptée aux clients d'Ayvens qui ont des besoins de mobilité occasionnels. Ayvens Flex est la principale offre sur le marché, et permettent aux clients B2B de bénéficier d'une location flexible de 1 à 24 mois et pour une durée indéterminée (sans frais de résiliation anticipée). Par ailleurs, un dérivé de location flexible (abonnement) est disponible aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie, principalement axé sur les particuliers. Il s'agit de contrats encore à l'essai, et l'élargissement de l'offre d'abonnement est en cours d'évaluation.

Ayvens Flex, produit conçu pour satisfaire les besoins jusqu'à 24 mois, est proposé dans 36 pays à travers le monde. Fin 2024, la flotte comptait environ 112 000 véhicules. L'entreprise anticipe une croissance en 2025 alors que les entreprises continuent à gérer leurs coûts par la variation à la hausse ou à la baisse du profil d'une partie de leur flotte en fonction d'événements planifiés ou imprévus (par exemple, nouveaux entrants et sous-traitants temporaires, prélocation, saisonnalité, projets de moins de 2 ans, impact d'événements météorologiques extrêmes) et l'intervention sur la flexibilité de la flotte pour soutenir leur transition vers des véhicules à faibles émissions et zéro émission. L'entreprise anticipe également une augmentation de la demande des particuliers à la recherche d'options d'abonnement flexibles et avantageuses, que ce soit avec des véhicules neufs ou d'occasion, y compris aux Pays-Bas et en Espagne.

Futures actions

À l'avenir, l'objectif est de maintenir et d'améliorer la performance opérationnelle de la solution Move, d'atteindre les cibles définies et de préparer le développement commercial en 2025/2026. De plus, le but est de 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.

Résultats

L'offre Move et l'offre Flex sont toutes deux des solutions innovantes conçues pour répondre aux attentes évolutives des clients et aux nouveaux modes de mobilité. Ces offres permettent aux clients et à leurs employés d'accéder à une variété d'options de transport tout en s'alignant sur les objectifs de durabilité de l'entreprise, tels que la réduction des émissions de CO₂. En outre, elles répondent aux besoins de mobilité des personnes en leur proposant des contrats à moyen terme flexibles. Concrètement, l'offre Move favorise le transport multimodal en intégrant des alternatives comme le vélo, en diminuant la dépendance à un mode de transport unique et en limitant les émissions. Quant à l'offre Flex, elle prévoit des contrats de véhicules à moyen terme et flexibles, garantissant une utilisation des voitures uniquement lorsque cela est nécessaire. Cette approche permet d'optimiser la rotation de la flotte, contribuant ainsi à la réduction du nombre de véhicules achetés et à la baisse des émissions globales.

En accompagnant ses clients dans ces solutions de mobilité avant-gardistes, Ayvens saisit l'opportunité de répondre à l'évolution de la demande tout en contribuant activement aux objectifs de réduction des émissions des clients. Cela contribue indirectement à minimiser nos propres émissions de scope 3 (catégorie 3 : actifs loués en aval). Bien qu'une quantification précise de l'impact de ces solutions ne soit pas encore disponible, il existe une corrélation claire. À l'avenir, Ayvens vise à affiner son approche pour mesurer et évaluer cette contribution de manière plus précise.

Cibles liées à l'atténuation du changement climatique : la mobilité en tant que service

Ayvens n'est actuellement pas en mesure de divulguer des cibles spécifiques liées à la politique et au sujet dont il est question. Cependant, comme souligné dans la vue d'ensemble, des indicateurs clés de performance permettent de suivre les progrès sur ce sujet, notamment les indicateurs clés de performance sur la location de voitures d'occasion et le nombre d'utilisateurs actifs sur la plateforme MaaS. Bien qu'une ambition interne ait été établie, la formalisation de cibles pour ces ICP reste soumise à validation et approbation. Par conséquent, ces cibles ne seront pas communiquées à ce stade.

2. Transition énergétique et 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 d'environ 26 % des émissions au sein de l'Union européenne dont la très grande majorité est liée aux véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers ⁽¹⁾.

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. 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 (BEV) affichent zéro émission de CO₂ et de NOx, et des émissions polluantes limitées à l'usure des freins et des pneumatiques (pour plus d'informations sur la pollution, se référer à la section 5.3 - ESRS E2 (190)).

Historiquement, la grande majorité des véhicules dans les flottes d'entreprise était équipée 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.

Le passage à des véhicules à faibles émissions joue un rôle essentiel dans la réalisation de l'objectif de réduction des émissions liées aux véhicules. Il offre en outre des opportunités significatives pour stimuler les ventes de véhicules électriques.

Pour Ayvens, la transition énergétique recouvre par conséquent deux projets totalement imbriqués :

- a) électrification de la flotte ;
- b) rééquilibrage et diversification du portefeuille.

Politiques liées à l'atténuation du changement climatique : transition énergétique et véhicules à faibles émissions

La politique porte sur les véhicules à faibles émissions et vise principalement à réduire l'exposition aux véhicules thermiques et à favoriser la transition vers un mix plus équilibré de véhicules électrifiés et de véhicules thermiques à combustion interne. La politique vise à accompagner les clients dans leur transition vers les véhicules électriques (VE) et à réduire les émissions de CO₂.

(1) Source : Agence européenne pour l'environnement – AEE, Transport routier 2024.

La politique couvre principalement le financement, la location et la promotion de véhicules à faibles émissions, notamment électriques. Elle comprend les actions menées pour réduire la part des véhicules diesel dans la flotte et augmenter la part des véhicules électriques, ainsi que la gestion des stocks pour prendre en compte les avancées technologiques les plus récentes en matière de sécurité et d'émissions.

La politique se concentre sur les opérations d'Ayvens et sa flotte, en ciblant les émissions associées aux actifs financés (émissions du scope 3). Elle vise également à créer les conditions nécessaires à une plus grande adoption des véhicules électriques, ce qui peut inclure des partenariats avec des fournisseurs d'infrastructures de recharge et d'autres services connexes. L'offre de conseil est disponible dans le monde entier avec des équipes de conseil dédiées dans tous les pays où Ayvens est présent.

La politique concerne différents groupes de parties prenantes, notamment :

- les clients d'Ayvens, en les équipant de véhicules à faibles émissions et en facilitant leur transition vers des véhicules électriques (VE) (177) ;
- le personnel d'Ayvens, en créant les conditions nécessaires à une plus grande adoption des véhicules électriques, avec des programmes de formation et d'éducation sur l'utilisation des véhicules électriques et les infrastructures de recharge.

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.

Compte tenu de l'impact de l'électrification sur le modèle économique d'Ayvens, l'engagement et la formation du personnel interne sont essentiels. Jusqu'en 2023, un programme de formation appelé « BIC Academy » a été mis en place pour sensibiliser et former les salariés, en particulier les publics spécifiques tels que les experts VE du Groupe, les commerciaux et les chefs de produits.

En 2024, le Groupe a lancé une série de webinaires VE bimensuels, développée conjointement par les fonctions achats et ventes mondiales et ouverte à toutes les communautés Achats et Commerce du monde entier, ainsi qu'à toutes les fonctions corporate globales. Ces webinaires couvrent divers sujets, notamment les produits et les spécifications des véhicules électriques, l'adoption par le marché, les solutions de recharge, la maintenance et les réglementations.

Dans l'organigramme d'Ayvens, le Directeur général du Groupe, en sa qualité de sponsor du programme EV, possède le niveau de responsabilité le plus élevé pour la mise en œuvre de cette politique. Le Directeur du Programme Véhicules Electriques du Groupe dépend directement du Directeur Général.

Actions liées à l'atténuation du changement climatique : transition énergétique et véhicules à faibles émissions

Électrification de la flotte

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 ne cesse de croître et constitue un levier important de fidélisation des clients existants et de conquête de nouveaux clients. En outre, les mécanismes de décision, qui sont axés depuis longtemps sur le coût global d'utilisation plutôt que sur le prix initial des véhicules, pourraient transformer le marché des flottes d'entreprise en un segment précurseur en matière 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). Le programme a été repensé et renforcé en 2024. Ce Programme vise 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.

Ayvens s'efforce de fournir des dispositifs de conseil et d'accompagnement pour aider ses clients dans leur transition vers l'électrification et les solutions de mobilité à faible émission. Grâce à l'intégration de LeasePlan, Ayvens bénéficie désormais d'une gamme étendue d'outils de conseil de haute qualité pour accompagner ses 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.

En pratique, l'équipe de conseil applique une méthodologie en cinq étapes :

1. un diagnostic de la situation de nos clients, en comparant avec leurs pairs du même secteur d'activité des indicateurs tels que le coût total de détention (TCO) et le CO₂, et la structure de leur politique automobile en partageant les bonnes pratiques ; cela permet de calculer le TCO et les émissions de CO₂ et de déterminer des objectifs futurs ;
2. la modélisation et des projections selon plusieurs scénarios pour atteindre les objectifs fixés ;
3. la sélection de la meilleure solution de mobilité, en optimisant les coûts énergétiques, la sélection des véhicules et des constructeurs ou autres partenaires. Au cours de cette phase, les solutions alternatives de mobilité et de recharge les plus adaptées sont proposées ;
4. l'élaboration d'une analyse de rentabilisation solide et l'engagement des parties prenantes et des salariés des clients, *via* des supports de formation pour soutenir la gestion du changement ;
5. la dernière étape consiste à mettre en place, mesurer les indicateurs de performance et optimiser le projet. Cela se fait en mettant à jour la *car/mobility policy*, en coordonnant la mise en place de 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 ;
- un 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 la 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 des éléments leur permettant de comparer leur approche en matière de mobilité (modèles/marques/mix de motorisations, niveau d'investissement, émissions de CO₂ dans la flotte en cours d'utilisation et en commande) à leurs pairs du même secteur. 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 des exigences initiales CapEx/OpEx 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 forts.

Rééquilibrage et diversification du portefeuille

Le parti pris d'Ayvens 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 modèle économique 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), Ayvens a mis en place des politiques internes volontaristes 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, notamment *via* une politique de fixation des valeurs résiduelles incitative ;
- l'accompagnement commercial des clients : mise en place d'une démarche de consultation 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 (voir ci-après) ;

- les actions de communication, par exemple les événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais véhicules).

L'évolution du mix de véhicules selon les différents types de motorisation (diesel, essence, hybride classique, hybride rechargeable, électrique) est suivie de près par les organes opérationnels de gouvernance du Groupe (Comité exécutif, Conseil d'administration).

Résultats

Sur la base des deux piliers identifiés, Ayvens a mis en œuvre les actions suivantes.

Augmentation de la part des véhicules à faibles émissions

Ayvens a augmenté la part des véhicules à faibles émissions (véhicules 100% électriques - BEV - et hybrides rechargeable - PHEV) dans les livraisons de voitures particulières en Europe, démontrant ainsi son engagement en faveur de la mobilité durable. Les chiffres sont les suivants :

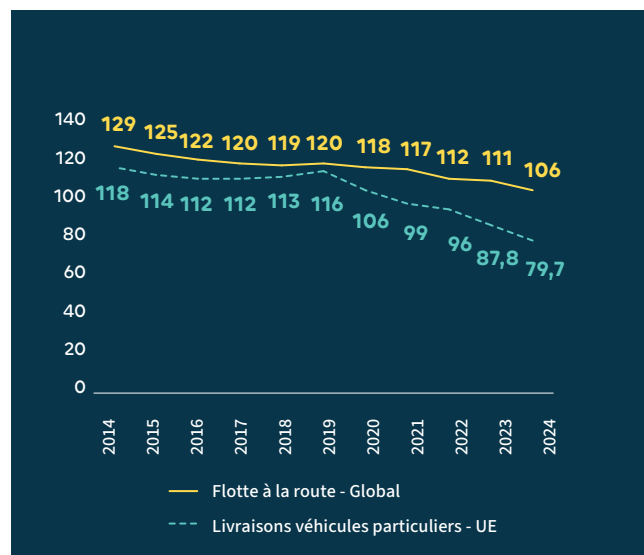
- 2024 : 39,5 % ;
- 2023 : 35 % ;
- 2022 : 27 % ;
- 2021 : 27 % ;
- 2020 : 18 %.

Déploiement de l'offre de services de bout en bout : Ayvens Electric

Ayvens a mis en œuvre son offre Ayvens Electric dans 34 pays en 2023, et offre ainsi un accompagnement complet pour l'adoption des véhicules électriques.

Réduction des émissions de CO₂ des véhicules loués

Ayvens continue de réduire les émissions de CO₂ des véhicules loués à ses clients. Le graphique indique une baisse progressive des émissions moyennes de CO₂ dans le temps, tant pour la flotte totale financée en cours d'utilisation que pour les nouvelles livraisons. L'année de reporting 2024 montre une moyenne de 80 grammes de CO₂ par kilomètre (g CO₂/km) pour les livraisons de voitures particulières en Europe, et 106 g pour l'ensemble de la flotte à la route financée dans le monde.



Partenariats stratégiques pour le développement des véhicules électriques

Ayvens a lancé de nouveaux partenariats stratégiques axés sur l'expansion de l'écosystème des véhicules électriques, tels que les collaborations avec Smart.

Initiatives de leadership éclairé

Ayvens a publié de nombreux articles de leadership éclairé pour stimuler l'innovation, le partage des connaissances et la sensibilisation aux tendances de la mobilité durable.

Services de conseil améliorés

Ayvens a renforcé son offre de conseil pour accompagner ses clients dans la transition vers une solution de flotte à faible émission et électrique.

Actions futures

Dans le cadre de l'engagement du Groupe envers ses objectifs stratégiques et ses politiques de développement durable, les actions futures suivantes ont été identifiées pour stimuler les progrès dans des domaines clés :

- a) consolidation de l'offre produit Ayvens Electric ;
- b) poursuite de la baisse des émissions de CO₂ ;
- c) poursuite de l'intégration des VE dans les nouvelles offres du Groupe (Move, Offres Flex, *leasing* de véhicules d'occasion) ;
- d) renforcement du soutien aux clients internationaux et locaux pour l'électrification des flottes.

Les actions futures prévues décrites dans ce rapport ont été définies il y a plusieurs années et font toujours partie intégrante du programme de développement durable d'Ayvens. Compte tenu du caractère continu de ces efforts, aucun horizon temporel précis ne peut être prévu pour la réalisation de certaines initiatives, telles que la réduction des émissions de CO₂. Cependant, ces actions futures soulignent l'intérêt permanent du Groupe en faveur des pratiques durables et des améliorations continues au fil du temps.

Cibles liées à l'atténuation du changement climatique : transition énergétique et véhicules à faibles émissions

Comme indiqué dans le plan d'action contre le changement climatique, pour l'heure, Ayvens ne peut pas encore communiquer d'objectifs spécifiques en termes de neutralité carbone alignés sur la trajectoire de 1,5 degré, ni fournir de quantification des leviers de décarbonation identifiés. Cependant, d'ici à 2025, Ayvens vise à établir un calcul robuste pour soutenir efficacement ses objectifs.

Pour mesurer efficacement les progrès réalisés dans les domaines clés identifiés pour la décarbonation, des indicateurs clés font l'objet d'une surveillance continue. Pour des informations détaillées sur les progrès réalisés au titre de ces indicateurs clés de performance, veuillez-vous référer à la section 5.2.4 Indicateurs (5.2.4).

3. Politique mondiale des achats**Politiques liées à l'atténuation du changement climatique: politique mondiale des achats****Intégration de critères environnementaux et climatiques dans le processus d'appel d'offres**

Dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) du groupe Ayvens, la fonction achats a intégré des critères environnementaux et sociaux complets dans ses processus d'appel d'offres. Cette approche permet de s'assurer que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont systématiquement évalués et intégrés dans la sélection et la prise de décision des fournisseurs.

Les critères environnementaux et sociaux sont intégrés dans les principales décisions d'achats en fonction des risques identifiés dans une cartographie des risques liés à la RSE. Cette cartographie des risques évalue environ 100 catégories de produits et services au regard de 13 critères ESG, dont les pratiques environnementales, l'éthique et les conditions sociales. Ces critères sont appliqués aux appels d'offres internationaux et locaux, leur poids dans les évaluations des fournisseurs allant de 5 % à 15 %, en fonction du niveau de risque environnemental et social associé à la catégorie d'achats. Depuis 2019, ce mécanisme est

systématiquement appliqué dans les appels d'offres internationaux par la Direction des achats d'Ayvens. Suite à l'acquisition de LeasePlan, les appels d'offres lancés par Ayvens dès 2023 – couvrant des catégories telles que les pneumatiques, la location courte durée, et les pare-brises – comportaient une pondération moyenne de 12% pour les critères RSE.

La politique s'applique à toutes les catégories d'achats et à toutes les zones géographiques, et couvre directement nos fournisseurs de rang 1 et, dans une moindre mesure, les fournisseurs de rang 2. Pour les fournisseurs de rang 2, nous encourageons activement l'adoption de ces principes au sein de leurs propres chaînes d'approvisionnement grâce à un engagement et une collaboration continus.

Charte des Achats Responsables

Depuis 2017, tous les fournisseurs ont reçu une Charte des Achats Responsables, fondée sur les principes du Pacte mondial des Nations unies, qui décrit les engagements en matière de protection de l'environnement, de droits de l'homme et de lutte contre la corruption. Une clause RSE actualisée en 2018 est intégrée dans tous les nouveaux contrats, garantissant le respect de ces engagements par les fournisseurs et l'exercice d'une vigilance raisonnable sur les questions environnementales et sociales.

Économie circulaire et initiatives pour le climat

La fonction achats contribue activement à l'action climatique en promouvant des pratiques durables, telles que :

- développement de l'économie circulaire avec l'achat de pneumatiques reconditionnés fabriqués à partir de matériaux recyclés. Un contrat mondial avec Blackstar, producteur de pneumatiques 100 % recyclés, a débuté en 2024 ;
- éliminer les plastiques à usage unique à base de pétrole de l'environnement des salariés d'ici 2025, grâce à des solutions alternatives issues de partenariats avec des fournisseurs soucieux de l'environnement.

Ces initiatives soulignent l'engagement du groupe Ayvens à intégrer les considérations environnementales et climatiques dans les processus d'approvisionnement, et à favoriser ainsi une chaîne d'approvisionnement plus durable et responsable. Pour plus d'informations sur cette politique spécifique, les actions, les cibles et les indicateurs associés. (consulter la description détaillée de la politique à la section 5.7.3 - ESRS S2 (244).

Disponibilité des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des actions définies**Disponibilité des ressources internes dans le cadre de la mise en œuvre des actions proposées**

La capacité à mettre en œuvre les actions décrites dépend principalement de la capacité du Groupe à intégrer LeasePlan et ALD dans la nouvelle structure d'Ayvens, et à réaliser les synergies, les économies d'échelle et les opportunités de croissance prévues, et dépend dans une large mesure de la disponibilité et de l'allocation des ressources. Le processus d'intégration est décrit comme long et complexe, avec des risques, des coûts et des incertitudes. La réussite de l'intégration de LeasePlan nécessite une forte implication des dirigeants du Groupe, ce qui pourrait affecter leur capacité à gérer efficacement les autres activités du Groupe pendant la période d'intégration.

Par ailleurs, le processus d'intégration implique de traiter les questions liées à la gestion et à l'intégration d'un grand nombre de salariés présentant des parcours, des profils, des structures de rémunération et des cultures différents, ce qui pourrait freiner la capacité du Groupe à mener ses opérations comme prévu. La fidélisation des principaux salariés d'ALD et de LeasePlan est également cruciale pour la réussite de l'intégration de LeasePlan, et le Groupe peut rencontrer des difficultés à cet égard en raison des incertitudes ou de l'insatisfaction suscitées par les nouveaux postes au sein de la structure intégrée.

La disponibilité et l'allocation des ressources, y compris le temps de gestion et les ressources humaines, sont essentielles à la réussite de l'intégration de LeasePlan et à la réalisation des bénéfices attendus. Des ressources insuffisantes ou une allocation inefficace pourraient entraîner des coûts de mise en œuvre plus élevés, des bénéfices ou un chiffre d'affaires inférieurs aux prévisions, et des effets défavorables importants sur les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

Disponibilité des ressources financières internes

Ayvens conclut que la mise en œuvre de son plan d'action actuel et futur ne nécessite pas de dépenses opérationnelles supplémentaires (OpEx) ou de dépenses d'investissement (CapEx) significatives. Toutes les initiatives liées au développement durable mentionnées dans le présent rapport sont exécutées dans le cadre financier existant, avec les ressources déjà allouées aux départements respectifs au titre des opérations habituelles. Ayvens continue d'examiner et de réévaluer, par le biais de l'évaluation annuelle de la double matérialité (DMA), les domaines dans lesquels le sujet de la durabilité pourrait prendre de l'ampleur. Tout changement dans les besoins en ressources OpEx ou CapEx sera suivi et traité conformément aux ambitions d'Ayvens.

Pour un aperçu complet des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des leviers de décarbonation et des actions associées, se référer à la section 5.2.2 - Plan d'action contre le changement climatique (169).

Disponibilité des ressources externes

Ayvens reconnaît le rôle essentiel des politiques gouvernementales et des cadres fiscaux dans l'accélération de l'électrification. Pour plus de détails sur ce sujet, voir la Section 5.2.2 « Analyse de résilience » (172).

5.2.4 Indicateurs

Pour évaluer les progrès réalisés dans les ambitions relatives au climat et, par conséquent, à l'atténuation du changement climatique, un ensemble structuré de mesures a été établi conformément aux exigences de publication de l'ESRS E1. Ces indicateurs fournissent une base quantitative pour évaluer la performance par rapport aux objectifs climatiques.

Les indicateurs clés incluent la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1, 2 et 3, et d'autres données pertinentes liées au climat. Cette section présente les méthodologies utilisées pour la mesure et le reporting, ainsi que les indicateurs quantitatifs proprement dits, afin de permettre une évaluation cohérente dans le temps.

Changements dans les cibles et les indicateurs correspondants par rapport aux périodes de reporting précédentes

Pour le calcul de l'empreinte carbone d'Ayvens, les modifications suivantes ont été apportées au cours des années précédentes :

En 2021, Ayvens a décidé de revoir sa méthodologie concernant le calcul de l'empreinte carbone associée aux déplacements en voiture. Auparavant, les émissions étaient calculées sur la base des kilomètres parcourus et d'un facteur d'émission par pays en fonction des données constructeur exprimées en g/km. Depuis 2021, c'est la consommation réelle en litres de type de carburant qui sert de base, à laquelle est appliquée un facteur d'émission unique par type de carburant (source ADEME) quand l'information est disponible. À défaut, on utilise les kilomètres parcourus, sur lesquels est appliqué un facteur d'émission par pays en fonction des données constructeur en g/km augmenté d'une majoration réaliste.

Par ailleurs, Ayvens a adopté la méthodologie *market-based* préconisée par le *GHG Protocol* pour valoriser l'achat d'électricité renouvelable par ses entités. Cette méthodologie prend en compte les facteurs d'émission réels de l'énergie consommée et de l'énergie renouvelable achetée, au lieu des facteurs d'émission moyenne du mix énergétique par pays comme dans la méthodologie *location-based* utilisée auparavant. Cette modification a entraîné un recalcul des émissions de CO₂ liées à la consommation d'électricité pour les années antérieures, et les émissions du scope 2 sont désormais présentées selon la méthodologie *location-based* et selon la méthodologie *market-based*, comme le préconise le *GHG Protocol*.

De plus, suite à l'acquisition de LeasePlan par ALD en mai 2023, les valeurs de l'année de référence et des années suivantes ont été recalculées grâce aux données déjà déclarées par LeasePlan depuis 2019 dans ses rapports annuels. L'acquisition de LeasePlan a nécessité, au titre du droit européen de la concurrence, la cession de six entités du groupe Ayvens, pour qu'Ayvens ne détienne pas un monopole dans les pays concernés. Les six pays concernés ont donc été retirés du scénario de référence et de toutes les années suivantes.

Enfin, à la suite de la vente d'ALD Russie en avril 2023 et de LeasePlan Russie au premier trimestre 2024, les émissions liées à ALD Russie et LeasePlan Russie ont également été retirées du scénario de référence et des années suivantes.

La période de *reporting* des indicateurs de mobilité durable et sociaux est généralement calculée sur une base annuelle, et court du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, avec des données au 31 décembre 2024. Les indicateurs environnementaux relatifs aux activités propres, collectés via Planethic, sont toutefois établis sur une période de 12 mois glissants du 1^{er} octobre 2023 au 30 septembre 2024.

Les changements de méthodologie et de période de *reporting* sont importants, car ils modifient la comparabilité des données des périodes antérieures. La nouvelle méthodologie permet des calculs plus précis et plus réalistes de l'empreinte carbone et des achats d'électricité renouvelable, mais elle peut rendre difficile la comparaison des données des périodes antérieures. Le recalcul des données historiques et la suppression des données relatives aux entités cédées modifient également la comparabilité des données des périodes précédentes.

Émissions brutes et consommation d'énergie des scopes 1,2 et 3

PRINCIPES DU RAPPORT DE DURABILITÉ

Scope 1, Scope 2, Scope 3

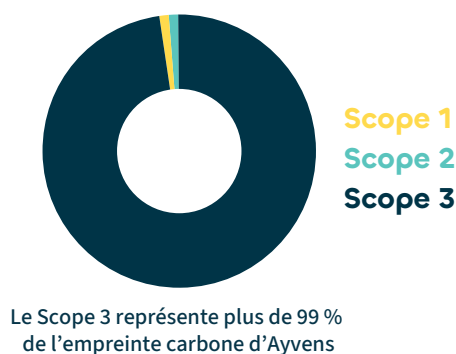
Un scope est une catégorie d'émissions de gaz à effet de serre incluse dans l'empreinte carbone des activités humaines ou des entreprises, déterminée par la nature des émissions :

- Le Scope 1 couvre les émissions directes issues de l'activité elle-même, c'est-à-dire provenant de sources détenues ou contrôlées.
- Les émissions de Scope 2 sont des émissions indirectes liées à l'énergie. Il s'agit des émissions indirectes provenant de la production d'électricité achetée, de vapeur, de chaleur et de froid consommés.
- Le Scope 3 regroupe toutes les autres émissions indirectes émises dans la chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval. Le Scope 3 regroupe l'ensemble des émissions de gaz à effet de

serre réparties en 15 sous-catégories différentes à travers l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Les catégories sont définies de manière à s'exclure mutuellement afin d'éviter que les entreprises ne comptabilisent deux fois leurs émissions d'une catégorie à l'autre.

- Remarque : dans certains pays européens, Ayvens loue également des vélos ou des scooters. Les vélos et les scooters sont inclus dans le terme générique de « véhicules » utilisé dans l'Évaluation de la double matérialité. Cependant, les vélos et scooters ne sont pas inclus dans le reporting quantitatif en raison de la faible matérialité des volumes (moins de 1 % de la flotte gérée par Ayvens) et de l'empreinte environnementale (tous les vélos étant électriques ou sans moteur), ainsi que le manque d'informations quantitatives.

Répartition des émissions de GES chez Ayvens



Scope 1

Couvre les émissions directes provenant de sources détenues ou contrôlées (énergies fossiles) :

= Gaz + Carburant + Essence et Véhicules de fonction au diesel*

Scope 2

Couvre les émissions indirectes provenant de la production d'électricité, de vapeur, de chauffage et de froid achetés :

= Électricité dans nos locaux*

Scope 3

Inclut toutes les autres émissions indirectes qui surviennent dans la chaîne de valeur d'une organisation :

= Déplacements professionnels*/Papier*/Déchets*



Émissions de la flotte de véhicules loués
Production de véhicules et de pièces détachées
Émissions des véhicules d'occasion vendus etc.

* Historiquement incluses dans les émissions INTERNES ou COMPTE PROPRE

	Année de référence	Émissions de l'année de référence	2024	% 2019	Intensité (tCO ₂ /1 million d'euros de CA) ⁽¹⁾	2025	2030	2050	Cible annuel en %/année de référence
Émissions de GES du scope 1									
Émissions brutes de GES de scope 1 ⁽²⁾	2019	13 922	8 782	- 37 %	346				
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de droits d'émission réglementés ⁽³⁾	2019	0 %	0 %						
Émissions de GES du scope 2									
Émissions brutes de GES du scope 2 en location-based ⁽⁴⁾	2019	8 839	6 160	- 30 %	243				
Émissions brutes de GES du scope 2 en market-based ⁽⁵⁾	2019	12 047	3 622	- 70 %	143				
Émissions significatives de GES du scope 3									
Total des émissions indirectes brutes de GES (scope 3) ^{(6) (7)}	2019	39 929 909	34 119 782	- 15 %	1 345 890				
3.1 - Achat de biens et de services ⁽⁸⁾	2019	430 106	192 885	- 55 %	7 609				
3.2 - Biens d'équipement ⁽⁸⁾	2019	9 415 471	9 701 287	3 %	382 677				
3.3 - Activités liées aux combustibles et à l'énergie	2019	6 935	4 172	- 40 %	165				
3.4 - Transport et distribution en amont	2019	22 570	22 443	- 1 %	885				
3.5 - Déchets générés par les activités	2019	319	454	42 %	18				
3.6 - déplacements professionnels ⁽⁹⁾	2019	4 443	3 213	- 21 %	127				
3.7 - Déplacements domicile-travail des employés ⁽¹⁰⁾	2019	7 294	4 807	- 34 %	190				
3.8 - Actifs loués en amont									
3.9 - Transport et distribution aval	2019	17 962	18 711	4 %	738				
3.10 - Transformation des produits vendus									
3.11 - Utilisation des produits vendus ⁽¹¹⁾	2019	18 455 602	14 354 645	- 22 %	566 234				
3.12 - Traitement de fin de vie des produits vendus	2019	18 774	7 811	- 58 %	308				
3.13 - Actifs loués en aval ⁽¹²⁾	2019	11 427 608	9 809 355	- 14 %	386 940				
3.14 - Franchises									
3.15 - Investissements ⁽¹³⁾									
Total des émissions de GES									
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES (LIÉES À LA LOCALISATION) ⁽¹⁴⁾	2019	39 829 845	34 134 724	- 14 %	1 346 479				
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES (LIÉES AU MARCHÉ)	2019	39 833 053	34 132 186	- 14 %	1 346 379				

- (1) Le dénominateur du chiffre d'affaires est le chiffre d'affaires net d'Ayvens tel que présenté dans ses états financiers 2024 « Total des revenus » à la note 8d (25 351,1 millions d'euros) au chapitre 6.
- (2) Pour les émissions brutes de scope 1, chaque ligne de consommation est convertie en tCO₂. Les facteurs d'émission proviennent de l'ADEME pour chaque combustible entrant dans la consommation d'énergie. Les déplacements professionnels effectués avec des véhicules thermiques détenus ou contrôlés par le Groupe sont comptabilisés dans le scope 1.
- (3) Le Groupe n'est soumis à aucun système réglementé d'échange de droits d'émission.
- (4) Les calculs pour la méthode fondée sur la localisation tiennent compte de l'intensité moyenne des émissions des réseaux dans lesquels l'énergie est consommée. Un facteur d'émission Planethic Reporting de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie) est appliqué à chaque donnée de consommation d'énergie.
- (5) Les calculs pour la méthode fondée sur le marché tiennent compte des émissions d'énergie spécifiques aux certificats énergétiques attribués, des contrats avec les producteurs ou les fournisseurs d'énergie d'une source spécifique, des labels des fournisseurs, des taux d'émissions des fournisseurs, des tarifs verts, des contrats, du mix résiduel ou d'autres instruments contractuels. Si les données ne proviennent pas du fournisseur ou si elles ne sont pas certifiées par un organisme tiers indépendant, ces informations ne sont pas incluses dans ce calcul.
- (6) Les sous-catégories du scope 3 : « 3.8 – Actifs loués en amont », « 3.10 – Transformation des produits vendus », « 3.14 – Franchises » et « 3.15 – Investissements » ne sont pas pertinentes et ne sont donc pas publiées dans le bilan carbone.
- (7) Les véhicules inclus dans les Scopes 3.2, 3.11, et 3.13 sont ceux financés par Ayvens via des contrats de location longue durée ou des contrats de location-financement.
- (8) Les données des fournisseurs sont complétées par une méthodologie basée sur les dépenses, les facteurs d'émissions (monétaires) de l'ADEME étant appliqués aux dépenses consolidées autres qu'en capital et aux achats fixés.
- (9) Les émissions liées aux déplacements professionnels sont principalement associées aux déplacements en avion, en train et en voiture (hors émissions de CO₂ déjà comptabilisées dans le scope 1). Les émissions de CO₂ fournies par les prestataires sont collectées, mais lorsqu'elles ne sont pas disponibles, les facteurs d'émissions de Planethic Reporting (CO₂/km) sont appliqués pour chaque moyen de transport.
- (10) En l'absence de données précises sur les déplacements domicile-travail et les modes de transport du personnel de l'entreprise et des prestataires, le Groupe évalue les émissions sur la base de l'estimation du nombre total de trajets domicile-travail multiplié par la part moyenne du mode de transport des trajets domicile-travail et la distance moyenne des trajets domicile-travail. Ce chiffre est ensuite multiplié par le facteur d'émission applicable, tel que fourni par le DEFRA pour calculer le montant total des émissions en tCO₂e.
- (11) Cette catégorie ne concerne que les véhicules vendus par Ayvens. Les facteurs d'émission des constructeurs automobiles (gCO₂/km) alimentent les données collectées. Ces facteurs d'émissions sont ensuite appliqués à la distance moyenne totale parcourue par les véhicules revendus sur leur durée de vie restante (km). Les émissions des véhicules électriques vendus ont été calculées en multipliant la consommation totale d'électricité des véhicules électriques vendus dans chaque pays par le facteur d'émission propre au pays correspondant.
- (12) Les actifs loués en aval sont limités aux véhicules loués. La méthodologie repose sur le nombre moyen de kilomètres parcourus par l'ensemble de la flotte de véhicules loués sur une année. Les émissions WTT des véhicules à combustion ont été calculées en multipliant la distance totale parcourue par le facteur d'émissions du DEFRA applicable. Les émissions de la flotte électrique financée ont été calculées en multipliant la consommation totale d'électricité des véhicules électriques de la flotte financée dans chaque pays par le facteur d'émission correspondant propre au pays.
- (13) Activité 3.15. Les investissements ne font pas partie du cœur de métier d'Ayvens. Les seuls investissements pouvant être rattachés à l'Activité 3.15 sont réalisés par Ayvens Insurance. À fin décembre 2024, le portefeuille d'investissement était composé de 409 millions d'euros d'obligations et de 667 millions d'euros de dépôts, de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ces dernières n'entrent pas dans le périmètre minimum des investissements à inclure dans le périmètre 3.15. Le portefeuille obligataire est jugé non matériel par rapport aux 53,6 milliards d'euros figurant au bilan d'Ayvens.
- (14) Dans certains pays européens, Ayvens loue également des vélos ou des scooters. Les vélos et les scooters sont inclus dans le terme générique de « véhicules » utilisé dans l'Évaluation de la double matérialité. En revanche, les vélos et scooters ne sont pas inclus dans le reporting quantitatif en raison de la faible matérialité des volumes (moins de 1 % de la flotte gérée par Ayvens) et de l'empreinte environnementale (tous les vélos étant électriques ou sans moteur), ainsi que le manque d'informations quantitatives.

Empreinte carbone interne

Ayvens mesure les émissions de gaz à effet de serre dans tous les périmètres et catégories définis, dans l'alignement du protocole international sur les émissions (GHG Protocol). Cette année, le calcul a été effectué pour le groupe Ayvens (consolidation des données d'ALD et de LeasePlan). Ainsi, les émissions de gaz à effet de serre (GES) définies comme « internes » sont estimées à 16 491 tonnes d'équivalent CO₂ *market-based* ou 1,09 tonne de CO₂ équivalent par occupant (toutes les personnes travaillant sur les sites d'Ayvens : employés, consultants, stagiaires, etc.), soit - 47 % par rapport à l'année de référence 2019. 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).

Données calculées à l'aide de la méthode de calcul des émissions de CO₂ *market-based* :

	2019	2024	% 2019
TOTAL DES ÉMISSIONS (MARKET-BASED)	31 167	16 491	- 47 %
SCOPE 1	13 922	8 782	- 37 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels en voiture	12 210	5 882	- 52 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de fioul (hors véhicules)	31	4	- 87 %
Émissions de CO ₂ dues aux gaz fluorés.	0	1 376	100 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de gaz	1 680	1 520	- 10 %
SCOPE 2	12 047	3 622	- 70 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'électricité	11 900	2 838	- 76 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'eau glacée et de vapeur produite en externe ou d'eau surchauffée	147	784	- 436 %
SCOPE 3 (limité aux déplacements, papier et déchets)	5 198	4 087	- 21 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de papier	296	128	-57%
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels (en avion, en train et en véhicule personnel)	4 443	3 213	-28 %
Émissions de CO ₂ liées aux déchets	319	454	42 %
Autres émissions de CO ₂ (transport de marchandises, électricité DC, combustible et gaz)	140	293	109 %

Données calculées à l'aide de la méthode de calcul des émissions de CO₂ *location-based* :

	2019	2024	% 2019
TOTAL DES ÉMISSIONS (LOCATION-BASED)	27 618	19 028	- 31 %
SCOPE 1	13 922	8 782	- 37 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels en voiture	12 210	5 882	- 52 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de fioul (hors véhicules)	31	4	- 87 %
Émissions de CO ₂ dues aux gaz fluorés.	0	1 376	100 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de gaz	1 680	1 520	- 10 %
SCOPE 2	8 839	6 160	- 30 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'électricité	8 703	5 435	- 38 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'eau glacée et de vapeur produite en externe ou d'eau surchauffée	137	725	431 %
SCOPE 3 (limité aux déplacements, papier et déchets)	5 198	4 087	-21 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de papier de bureau	296	128	-57 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels (avion, train)	4 443	3 213	-28 %
Émissions de CO ₂ liées aux déchets	319	454	42 %
Autres émissions de CO ₂ (transport de marchandises, électricité DC, combustible et gaz)	140	293	109 %

Indicateurs des scopes 1 et 2

L'efficacité énergétique des bâtiments est un axe majeur de la politique environnementale de Société Générale. La consommation totale d'énergie des bâtiments occupés par Ayvens en 2024 était de 61 GWh, soit 4,07 MWh par occupant, + 8 % par rapport à 2019. La consommation de gaz s'est élevée à 7,6 GWh au cours de la période considérée, ce qui représente une baisse des émissions associées au gaz de 12 % par rapport à 2019.

La consommation de fioul reste négligeable et a diminué de 87 % en 2024 : 15,5 MWh contre 118 MWh en 2019, baisse due à des erreurs de reporting les années précédentes qui ont été corrigées en 2022.

La baisse de 4 % des émissions des scopes 1 et 2 par rapport à 2023 est principalement due à la baisse des émissions de CO₂ liées aux déplacements en voiture. Cette baisse s'explique par le fait que les salariés se sont moins déplacés avec leur voiture (72 099 754 km contre 88 321 087 km en 2023) et par la part plus importante des véhicules électriques dans la flotte en propre. Cette diminution reflète la politique proactive menée par Ayvens pour l'électrification de sa flotte interne.

Ainsi, la flotte interne d'Ayvens compte 69 % de véhicules électriques (dont 50 % de BEV), contre seulement 57 % en 2023 (et 41 % de BEV).

En 2024, la consommation d'électricité a été de 27 GWh pour l'ensemble du groupe Ayvens, en baisse de 33 % par rapport à 2019 (40 GWh). Les acquisitions d'électricité certifiée d'origine renouvelable représentent cette année 75 % (contre seulement 38 % en 2019) et 34 % de l'énergie totale consommée (contre 31 % en 2019).

La consommation d'eau surchauffée augmente en 2024 pour atteindre 3,7 GWh (+249 % vs 2019) du fait d'un reporting plus poussé en 2024. Les émissions de CO₂ de scope 2 « *market-based* » baissent donc de 70 % par rapport à 2019, principalement du fait de la prise en compte dans les calculs des facteurs d'émission des énergies renouvelables.

Indicateurs de scope 3

Gros plan sur les émissions de Scope 3



Total du Scope 3 :
34,1 MTeq CO₂e en 2024

Scope 3.13
Scope 3.2
Scope 3.11
Other Scope 3

Les émissions du Scope 3 sont réparties en 15 sous-scopes. 3 sous-scopes représentent 99 %.

3.13 « Actifs loués en aval » : émissions liées à l'utilisation de la flotte de véhicules loués, au cours de la période de location (émissions annuelles au cours de l'année de référence)
-> incluent la combustion essence/diesel et la production d'électricité utilisée pour la recharge des véhicules électriques
-> enregistrés au cours de chaque année de contrat de location

3.2 « Biens d'équipement » : émissions générées par la fabrication de véhicules et de pièces, pendant la phase de fabrication (déclaration au cours de l'année d'achat)
-> les véhicules représentent 92 % de ce total
-> enregistrés au cours de l'année de livraison initiale

3.11 « Utilisation des produits vendus » : émissions liées à l'utilisation de véhicules d'occasion vendus jusqu'à la fin de leur durée de vie (déclaration au cours de l'année de la vente)
-> sur la base d'une hypothèse de kilométrage pouvant être effectuée après la fin du contrat
-> Enregistrée durant l'année de vente des véhicules d'occasion

Scope 3 – Catégorie 1 : Achat de biens et de services

Dans cette section, deux catégories de données d'achats de biens et services seront fournies : les « achats indirects hors cœur de métier » et le segment des achats de services des « achats de véhicules, de matières résiduelles et de services ». Pour déterminer les émissions de CO₂ pertinentes, les données fournisseurs sont complétées par les facteurs d'émission monétaires de l'ADEME pour les achats hors immobilisations et fixes consolidés.

Pour les achats hors cœur de métier :

Produit de base	Sous-produit	Total des dépenses réelles (EUR)	Émissions (t CO ₂ e)
Facility Management	Fournitures et meubles de bureau	3 192 601	1 916
Facility Management	Frais d'entretien et de maintenance des bâtiments	14 725 786	1 620
GRH	Frais liés aux véhicules de service	21 357 496	6 834
GRH	Développement du personnel et formation	2 379 166	285
TIC	Matériel informatique	11 661 831	10 694
TIC	Réseaux et Télécommunications	12 183 224	2 071
TIC	Divers	189 759 848	32 259
Marketing	Parrainage	633 966	133
Marketing	Divers	26 045 739	4 428
Dépenses de services professionnels	Divers	31 409 357	3 455
Transport et charges ⁽¹⁾	Divers	18 160 346	
TOTAL		331 509 360	63 695

Pour les achats cœur de métier :

Catégorie Achats	Dépenses totales (EUR)	Émissions (t CO ₂ e)
Dommages	377 098 701	41 481
Service et maintenance		-
Location	112 800 917	63 169
Assistance routière	62 923 940	24 540
TOTAL	552 823 559	129 190

Consommation 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 76,6 tonnes en 2024, soit une baisse de 68 % par rapport à 2019. 41 % du papier acheté par le Groupe est recyclé (contre seulement 29 % en 2019).

Scope 3 – Catégorie 2 : Biens d'équipement appliqués à Ayvens

Cette catégorie correspond aux émissions liées aux achats directs et à l'achat de véhicules. Pour ce qui est des achats directs nous avons calculé les émissions liées aux achats de pneumatiques, maintenance et pare-brise. En ce qui concerne les émissions des véhicules achetés en 2024 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. Les véhicules pris en compte dans ce calcul sont ceux financés par Ayvens via un contrat de location longue durée (*operational lease*) ou de location avec option d'achat (*finance lease*). Ce calcul respecte ce qui est actuellement prévu dans le *GHG Protocol*, cependant ce dernier ne prévoit pas le cas spécifique d'une entreprise de *leasing* (achat pour le compte des clients et détention du bien limitée à la durée du contrat).

Scope 3 – Catégorie 3 : Activités liées au carburant et à l'énergie (non incluses dans les calculs des émissions de scope 1 ou 2)

Les activités liées au carburant et à l'énergie représentent les émissions du puits au réservoir (WTT) et les pertes de transmission et distribution (T&D) provenant de la consommation d'énergie de scopes 1 et 2. Les facteurs d'émissions DEFRA et IEA applicables ont été utilisés pour calculer les émissions totales de CO₂ associées.

(1) Les émissions liées à cette matière ont été exclues des calculs dans cette catégorie, car elle est déjà comptabilisée dans la catégorie 6 : Déplacements professionnels, afin d'éviter tout double comptage.

Scope 3 – 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 km.

Scope 3 - 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.

En ce qui concerne les déchets courants (déchets industriels banals – 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.

La production de déchets en 2024 est estimée à 982 tonnes, soit une baisse de 33 % par rapport à 2019. Les facteurs d'émissions ADEME applicables ont été pris en compte pour calculer les émissions totales de CO₂ associées.

Scope 3 - Catégorie 6 : Déplacements professionnels en train et en avion

Le degré d'internationalisation très élevé d'Ayvens conduit à un nombre important de déplacements en avion. Pour limiter ces déplacements, les échanges en audio ou vidéoconférence sont fortement encouragés. Les sièges d'Ayvens ainsi que la plupart des autres sites ont été équipés du matériel nécessaire pour faciliter l'utilisation des audioconférences. La pandémie et les confinements en 2020 et 2021 ont modifié les habitudes de déplacement des salariés d'Ayvens et permis de réduire de 82 % l'empreinte carbone. Cette année, les salariés ont parcouru au total 16,6 millions de km en avion et en train pour leurs déplacements professionnels, soit 19 % de moins qu'en 2023 et 30 % de moins qu'en 2019. Grâce à cela, les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 3 213 tonnes, soit - 28 % par rapport à 2019.

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 de priorité au train (*train first*): le train au lieu de l'avion devient obligatoire pour tout voyage de moins de 3,5 heures en train (aller simple)⁽¹⁾, contre 2,5 heures auparavant (incluant les voyages Paris-Marseille, Paris-Genève, Paris-Amsterdam, Paris-Cologne, Madrid-Barcelone);
- une réduction substantielle des voyages « internes ».

Scope 3 – Catégorie 7 : Déplacements domicile-travail

En l'absence de données précises sur les déplacements domicile-travail et les modes de transport du personnel de l'entreprise et des prestataires, le Groupe évalue les émissions sur la base de l'estimation du nombre total de trajets domicile-travail multiplié par la part moyenne du mode de transport des trajets domicile-travail et la distance moyenne des trajets domicile-travail. Ce chiffre est ensuite multiplié par le facteur d'émission applicable, tel que fourni par le DEFRA pour calculer le montant total des émissions en tCO₂e.

Scope 3 – Catégorie 8 : Actifs loués en amont

Non pertinent pour notre activité.

Scope 3 – 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 dans le pays ;
- 11 % des ventes se font au-delà des frontières ;
- 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 ventes sur le territoire national : 107 km ;
- distance moyenne effectuée en cas de ventes transfrontalières : 540 km.

De plus, les facteurs d'émissions DEFRA ont été utilisés pour calculer le total des émissions de CO₂ liées aux transports.

Scope 3 – Catégorie 10 : Transformation des produits vendus

Non pertinent pour l'activité d'Ayvens.

Scope 3 – Catégorie 11 : Utilisation des produits vendus

Appliquée à l'activité d'Ayvens, cette catégorie correspond 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 durée de vie. Les facteurs d'émissions des constructeurs automobiles (gCO₂/km) alimentent les données collectées pour les véhicules thermiques (ICE) et hybrides (PHEV) et les facteurs d'émissions spécifiques au pays du DEFRA pour les véhicules électriques. Ces facteurs d'émissions sont ensuite appliqués à la distance moyenne totale parcourue (km) ou l'électricité totale consommée (Kwh) par les véhicules revendus sur leur durée de vie restante. Les véhicules pris en compte dans ce calcul sont ceux financés par Ayvens via un contrat de location longue durée ou de location-financement.

Scope 3 – Catégorie 12 : Traitement de fin de vie des produits vendus

Chez Ayvens, cette catégorie concerne le démantèlement manuel et l'élimination des véhicules et de leurs matériaux. Les émissions (kg CO₂e) associées au démantèlement manuel des véhicules revendus en fin de vie ont été calculées en multipliant le nombre total de véhicules vendus par le facteur d'émission Ecoinvent applicable. De même, les émissions (kg CO₂e) provenant de l'élimination des matériaux entrant dans la composition des véhicules ont été déterminées en multipliant le poids réparti (t) des véhicules revendus, classés par type de déchets et par filière d'élimination, par le facteur d'émissions liées à l'élimination des déchets correspondant du DEFRA.

(1) lorsque certains critères spécifiques sont remplis.

Scope 3 – Catégorie 13 : Actifs en *leasing* en aval

La méthodologie de calcul des émissions de CO₂ pertinentes s'appuie sur la distance annuelle moyenne parcourue par l'ensemble de la flotte de véhicules loués.

Les émissions du puits au réservoir (WTT) des véhicules à combustion ont été calculées en multipliant la distance totale parcourue par le facteur d'émission du DEFRA applicable.

Les émissions de la flotte électrique financée ont été déterminées en multipliant la consommation totale d'électricité des véhicules électriques de la flotte financée dans chaque pays par le facteur d'émission spécifique à chaque pays correspondant. Les véhicules pris en compte dans ce calcul sont ceux financés par Ayvens via un contrat de location longue durée ou de location-financement.

La stratégie de réduction de ces émissions est largement décrite dans ce document, le principal levier de décarbonation étant l'électrification de la flotte.

Scope 3 – Catégorie 14 : Franchises

Non pertinent pour notre activité.

Scope 3 – Catégorie 15 : Investissements

Non pertinent pour notre activité.

Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

À l'heure actuelle, Ayvens ne participe pas à des actions visant à éliminer définitivement ou à soutenir activement l'élimination des GES dans l'atmosphère, potentiellement pour atteindre l'objectif du zéro net.

En 2024, le siège d'Ayvens a complété le programme de réduction des émissions internes en contribuant à des projets de séquestration de CO₂ par l'achat de crédits carbone certifiés. Le siège d'Ayvens a financé 346 tonnes de CO₂ équivalent par des crédits carbone certifiés, validés selon les critères du Verified Carbon Standard (VCS) : Climate, Community & Biodiversity Alliance (Gold), avec le projet Blue Carbon.

Ayvens France a contribué avec l'achat de 678 crédits carbone vérifiés à un projet dans les régions d'Uchindile et de Mapanda, en Tanzanie. Le projet est destiné à reboiser les prairies dégradées. Ayvens France a également participé à un projet de plantation située en France, labellisé bas carbone avec l'achat de 278 tonnes supplémentaires, pour un total de 950 tonnes de CO₂.

5.3 ESRS E2 Pollution

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS E2, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéros de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés	193
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Politiques en matière de pollution	194
• Actions relatives à la pollution	194
INDICATEURS ET CIBLES	
• Cibles en matière de pollution	194
• Indicateurs : pollution de l'air, de l'eau et des sols	195

5.3.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Pollution de l'air liée à l'utilisation des véhicules.	Impact négatif	Aval
L'impact négatif traité provient de la pollution de l'air lors de l'utilisation des véhicules, qu'il s'agisse de véhicules électriques ou de véhicules à moteur thermique. Les polluants sont principalement les oxydes d'azote (NOx) et des particules fines. Ayvens prend en compte à la fois les émissions de gaz d'échappement et les émissions hors gaz d'échappement (pneumatiques, freins) lorsqu'il s'agit de la pollution de l'air générée par l'utilisation des véhicules. Cet impact est concentré dans la chaîne de valeur aval, se produisant tout au long de la vie du véhicule et s'étendant au-delà de la période de financement.		
Pollution de l'air par le processus de fin de vie des véhicules.	Impact négatif	Aval
En fin de vie du véhicule, le tri et le traitement des matériaux contribuent aux émissions. Une élimination inappropriée peut entraîner une pollution non réglementée. Le recyclage des batteries soulève des enjeux environnementaux complémentaires, nécessitant un traitement spécialisé pour prévenir les émissions dangereuses. Cet impact est concentré en aval de la chaîne de valeur, au-delà du contrôle opérationnel direct d'Ayvens, les constructeurs jouant un rôle clé dans la conception des véhicules pour qu'ils soient recyclables et minimisent la pollution liée à l'élimination. L'impact s'étend sur des horizons à court, moyen et long terme, en fonction des progrès des technologies de recyclage et des évolutions réglementaires.		
Pollution de l'air par le processus de fabrication des véhicules/vélos (extraction, production de pièces automobiles et électroniques).	Impact négatif	Amont
L'impact négatif provient de la pollution de l'air et des émissions de particules fines générées tout au long de l'extraction, de la production et de la logistique des véhicules et des pièces électroniques. Ces émissions proviennent des processus de fabrication, de la logistique mondiale de livraison des pièces et du cycle de production à forte intensité énergétique, qui repose sur le gaz, l'électricité et le charbon. L'impact est concentré sur la chaîne de valeur amont. Bien qu'Ayvens n'ait pas de contrôle direct sur les émissions de fabrication, l'entreprise est indirectement impliquée par ses pratiques d'achat et son engagement auprès des fournisseurs.		
Pollution des sols causée par l'usure des pneumatiques (caoutchouc synthétique) et par les émissions des moteurs.	Impact négatif	Aval
La pollution des sols due à l'usure des pneumatiques et aux émissions des moteurs est une préoccupation environnementale. En effet, les particules de caoutchouc synthétique et les polluants s'accumulent dans l'environnement routier, le ruissellement de l'eau et les écosystèmes du sol. Étant donné que la dégradation des pneumatiques et les émissions des moteurs se produisent principalement lorsque les véhicules sont en cours d'utilisation, l'impact est concentré dans la chaîne de valeur en aval.		
Pollution de l'eau causée par l'usure des pneumatiques (caoutchouc synthétique) et par les émissions des moteurs.	Impact négatif	Aval
Le principal impact négatif provient de la pollution de l'eau causée par l'usure des pneumatiques et les émissions du moteur lors de l'utilisation du véhicule. À mesure que les pneumatiques se dégradent, les microplastiques et les particules de caoutchouc synthétique s'infiltrent dans les cours d'eau par le ruissellement, contaminant les écosystèmes aquatiques. En outre, les émissions des moteurs libèrent des résidus d'huile, des particules de carburant et des métaux lourds dans les sources d'eau, augmentant encore les risques environnementaux. Cet impact est concentré en aval de la chaîne de valeur, principalement lors de l'exploitation des véhicules.		

5.3.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

Politiques en matière de pollution

Ayvens reconnaît l'importance de lutter contre la pollution dans le cadre de ses activités. Bien qu'aucune politique spécifique en matière de pollution ne soit encore en place, nos initiatives globales de réduction des émissions de CO₂ contribuent déjà à la réduction des polluants atmosphériques, conformément à nos objectifs environnementaux.

En tant que société de services spécialisée dans la location de véhicules, nous nous sommes employés en premier lieu à réduire les émissions de gaz à effet de serre, notamment par la promotion des véhicules électriques (VE). La transition des véhicules thermiques aux véhicules électriques contribue à améliorer la qualité de l'air en éliminant les émissions d'échappement, et renforcent nos ambitions en faveur d'un transport propre.

Notre flotte respecte les normes d'émissions les plus récentes en vigueur et garantissent le respect des réglementations strictes en matière de qualité de l'air. En Europe, la flotte est conforme à la norme Euro 6 et les nouvelles acquisitions sont désormais conformes à la dernière norme Euro 6e. En appliquant des normes environnementales à notre flotte, nous veillons au respect de la conformité tout en traitant les principales sources de polluants. En outre, dans le cadre de nos efforts en matière de développement durable, nous réfléchissons à des stratégies visant à réduire la pollution (telles que le « dimensionnement adéquat » ou *right-sizing* des véhicules) et à soutenir les options de transport à faibles émissions.

Nous sommes déterminés à améliorer notre compréhension des impacts de la pollution et continuerons d'évaluer des stratégies efficaces pour les atténuer. Nos efforts continus pour promouvoir l'adoption des véhicules électriques et conseiller les clients sur les options de véhicules à faibles émissions reflètent notre engagement en faveur de l'environnement.

Actions relatives à la pollution

Ayvens lutte contre la pollution à travers les initiatives en place dans le cadre de l'ESRS E1 (Changement climatique) et de l'ESRS E5 (Utilisation des ressources et économie circulaire), et ses actions actuelles contribuent à atténuer les impacts de la pollution :

- a) conformité aux normes d'émissions : In Europe, la flotte est conforme aux normes Euro 6 et les nouvelles acquisitions se conformeront désormais à la norme Euro 6e la plus récente, ce qui garantit le respect des réglementations strictes en matière de qualité de l'air et réduit au minimum les émissions nocives de nos véhicules (consulter la page 203 – Taxonomie européenne, principe « DNSH ») ;
- b) promotion des véhicules électriques (VE) : Nous encourageons nos clients à adopter les véhicules électriques, en fournissant des services de conseil sur mesure, notamment des conseils et outils pour choisir au mieux les véhicules. Les véhicules électriques ne produisent aucune émission à la sortie du pot d'échappement, ce qui réduit directement les polluants tels que les oxydes d'azote (NOx) et les particules fines (PM), qui contribuent à la pollution en ville (consulter la page 178 – ESRS E1 changement climatique) ;
- c) maintenance des véhicules et efficacité des ressources : Nous explorons des pratiques telles que la réparation des véhicules au lieu d'en acheter de nouveaux, et réutilisons les pièces de rechange. Ces actions permettent de réduire les émissions de CO₂, mais aussi de diminuer l'impact environnemental associé à la fabrication et à l'élimination des composants des véhicules, contribuant ainsi à limiter la pollution. (consulter la page Directives liées aux Opérations et location longue durée de véhicules d'occasion 196 – ESRS E5 économie circulaire).

Comme indiqué, la stratégie de décarbonation existante d'Ayvens comprend déjà plusieurs mesures clés, comme l'électrification de la flotte, qui contribuent à l'atténuation de la pollution, notamment en ramenant au minimum les gaz d'échappement. Il y a ainsi un lien direct entre les efforts de décarbonation en cours d'Ayvens et sa contribution à la prévention et au contrôle de la pollution. Cependant, la pollution en tant qu'impact environnemental plus large est un domaine d'intérêt émergent. Il requiert une évaluation plus approfondie et des actions ciblées au-delà des actions de décarbonation menées actuellement. Alors que l'entreprise a donné la priorité aux efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre, les actions dédiées visant d'autres sources de pollution, comme la pollution liée à l'usure des pneumatiques et les émissions supplémentaires hors gaz d'échappement, n'ont pas encore été spécifiquement définies. Au fur et à mesure de l'évolution de ce domaine, Ayvens continuera à explorer les actions potentielles pour mieux comprendre et traiter les impacts associés à la pollution.

Ressources financières

Ayvens conclut que la mise en œuvre de son plan d'action actuel et futur ne nécessite pas de dépenses opérationnelles supplémentaires (OpEx) ou de dépenses d'investissement (CapEx) significatives. Toutes les initiatives liées au développement durable mentionnées dans le présent rapport sont exécutées dans le cadre financier existant, avec les ressources déjà allouées aux départements respectifs au titre des opérations habituelles. Ayvens continue d'examiner et de réévaluer, par le biais de l'évaluation annuelle de la double matérialité (DMA), les domaines dans lesquels le sujet de la durabilité pourrait prendre de l'ampleur. Tout changement dans les besoins en ressources OpEx ou CapEx sera suivi et traité conformément aux ambitions d'Ayvens.

5.3.3 Indicateurs et cibles

Cibles en matière de pollution

Ayvens ne dispose pas pour l'instant de cibles spécifiques de réduction de la pollution de l'eau, de l'air et des sols, et n'a pas non plus défini un calendrier pour élaborer ces cibles.

Nous continuons néanmoins à suivre les objectifs environnementaux plus larges que nous avons pris au titre de l'ESRS E1 (Changement climatique) et de l'ESRS E5 (Utilisation des ressources et économie circulaire), qui contribuent indirectement à l'atténuation de la pollution, et à communiquer à ce sujet. Pour plus d'informations sur ces cibles et les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès, veuillez consulter les informations de durabilité E1 et E5 que nous publions. Ayvens continue d'évaluer les possibilités d'intégrer les considérations relatives à la qualité de l'air dans son approche plus large du développement durable.

Indicateurs : Pollution de l'air, de l'eau et du sol

Processus de fabrication et processus en fin de vie

En tant que société de location de véhicules, Ayvens joue un rôle dans la promotion de la durabilité et la réduction de la pollution dans le secteur de la mobilité. Alors que la pollution de l'air liée à la construction de véhicules et au traitement des véhicules en fin de vie relève principalement de la responsabilité des constructeurs automobiles (OEM) et des prestataires de recyclage, Ayvens s'efforce d'influencer les pratiques durables, notamment en travaillant avec les constructeurs.

Malgré les efforts déployés pour évaluer la pollution de l'air provenant de la fabrication de véhicules et du traitement des véhicules en fin de vie, des lacunes importantes subsistent au niveau des données pour les raisons suivantes :

1. Disponibilité limitée : les facteurs d'émission pour des modèles de véhicules et des procédés de fabrication spécifiques ne sont pas documentés de manière cohérente dans les bases de données.
2. Lacunes à l'échelle de l'industrie : des études sectorielles plus larges ont indiqué un manque de rapports normalisés sur la pollution provenant de la fabrication et du recyclage, rendant difficile l'établissement d'estimations précises.

En raison de ces contraintes, il est impossible de fournir à l'heure actuelle des données exactes sur les émissions des polluants de la flotte d'Ayvens. Cependant, les exigences générales de déclaration de ces informations spécifiques, telles que prescrites par la CSRD, amélioreront la transparence et contribueront à fournir des données plus complètes au cours de la période à venir, à mesure que les fabricants et les fournisseurs de véhicules en fin de vie soumettront leurs rapports. Ces données pourront être exploitées à l'avenir afin d'évaluer la pollution de l'air associée à la fabrication des véhicules et aux processus en fin de vie.

Utilisation des véhicules

La pollution de l'environnement provient d'une multitude de sources, le transport routier étant une source importante de pollution. Les émissions des véhicules sont généralement classées en deux grandes catégories : les émissions de gaz d'échappement et les émissions hors gaz d'échappement.

Malgré tous ses efforts, Ayvens n'a pas pu obtenir de données précises sur la pollution émanant des émissions de gaz d'échappement et hors gaz d'échappement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les données pertinentes n'étaient pas facilement disponibles dans les bases de données existantes d'Ayvens. Compte tenu de ces contraintes, Ayvens a décidé d'utiliser des facteurs d'émissions publiquement disponibles pour estimer la pollution atmosphérique moyenne résultant des émissions de gaz d'échappement et hors gaz d'échappement.

Les polluants communiqués sont alignés sur ceux listés dans le règlement 166/2006. Cependant, après une évaluation qualitative, nous priorisons dans la publication les polluants considérés comme les plus importants pour le modèle économique d'Ayvens, assurant une représentation plus pertinente de l'impact environnemental. La section suivante donne un aperçu de ces polluants clés et de la méthodologie de calcul.

Émissions de gaz d'échappement

Les émissions de gaz d'échappement, également parfois nommées émissions des moteurs, résultent de la combustion du carburant dans les moteurs des véhicules. Ces émissions libèrent plusieurs polluants critiques, notamment du dioxyde de soufre (SO₂), des oxydes d'azote (NO_x) et des particules fines (PM), dont on sait qu'ils contribuent tous à la pollution de l'air. Compte tenu de l'ampleur des recherches sur ce sujet, la pollution de l'air provenant des émissions de gaz d'échappement peut être estimée en utilisant les facteurs d'émissions publiquement disponibles.

Cependant, l'évaluation de l'impact de ces émissions sur la contamination de l'eau et des sols représente un défi beaucoup plus important. Bien que les polluants provenant des émissions de gaz d'échappement puissent pénétrer dans ces compartiments environnementaux par le biais de mécanismes indirects, tels que les dépôts atmosphériques et les pluies acides, la quantification de leurs effets reste complexe.

En raison de ces complexités, la plupart des recherches sur les émissions des moteurs se sont principalement concentrées sur la pollution de l'air, avec beaucoup moins de données disponibles sur leur contribution à la contamination de l'eau et des sols. Par conséquent, à ce jour, il n'est pas possible de chiffrer avec précision leur impact dans ces domaines. Alors que les progrès scientifiques continuent d'améliorer notre compréhension de ces interactions, nous suivrons de près les recherches et les nouvelles méthodologies. Notre objectif est d'évaluer de nouvelles sources de données et approches analytiques afin d'améliorer la précision des prochaines analyses d'impact.

Données de substitutions (Proxy)

Les estimations ont été établies à partir des facteurs d'émissions accessibles au public, qui représentent les taux de polluants pour des catégories précises de véhicules dans des conditions définies. Ces facteurs ont été établis à l'aide de la Méthode de calcul des émissions du transport aux Pays-Bas publié par l'Agence néerlandaise d'évaluation environnementale PBL (Geilenkirchen, 2021) ⁽¹⁾. Le modèle VERSIT+, qui fait partie intégrante de cette recherche, utilise des données de conduite réelles et des caractéristiques propres au véhicule pour calculer des facteurs d'émission précis. Pour valider encore davantage la sélection des facteurs d'émission, le guide des inventaires des émissions de polluants atmosphériques de l'EMEP/EEA a servi de référence, afin de garantir l'exactitude et la pertinence des facteurs d'émission pour la flotte automobile.

Le facteur d'émission sélectionné reflète les émissions moyennes par véhicule-kilomètre et a été adapté à la catégorie « véhicules particuliers », telle que définie dans le guide EMEP/EEA. Les véhicules particuliers, catégorisés comme des véhicules adaptés à des familles de petite ou grande taille utilisés principalement pour le transport de passagers, ont été considérés comme le type de véhicule le plus représentatif au sein de la flotte. Pour estimer les émissions totales de la flotte, le facteur d'émission a été multiplié par le kilométrage total de la flotte.

Incertitude de l'évaluation

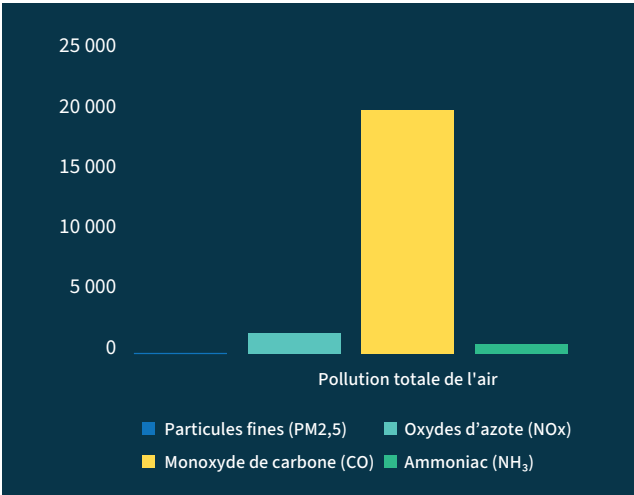
Il est important de noter que les facteurs d'émission, bien que pratiques, sont par nature moins précis que les mesures directes spécifiques à la chaîne de valeur. Comme indiqué dans la *Méthode de calcul des émissions du transport aux Pays-Bas* publié par l'Agence néerlandaise d'évaluation environnementale PBL (Geilenkirchen, 2021) ⁽¹⁾, les émissions de NO_x présentent un degré d'incertitude relativement faible en raison de la réalisation d'évaluations réalistes et cohérentes au cours de la dernière décennie. L'incertitude est toutefois plus élevée pour les émissions de NH₃, de carbone et de particules fines, qui sont moins fréquemment surveillées, et pour les émissions associées à l'usure des pneumatiques, des freins et de la surface de la route, en particulier les particules PM_{2,5}, en raison du manque de données disponibles. Ces limites illustrent les difficultés à réaliser des estimations basées sur les facteurs d'émission, mais le respect de méthodologies validées et de références bien établies peut les atténuer.

Ayvens reconnaît les limites de cette méthodologie et tente de développer une compréhension plus précise et exacte de la pollution de l'air à l'avenir. Ce premier bilan servira de référence pour la mesure et le suivi de la pollution de l'air par la flotte de véhicules. En améliorant la précision de ces mesures, l'objectif est de recueillir les informations qui permettront d'étayer les politiques. Cette démarche proactive vise à soutenir les objectifs environnementaux plus larges de l'entreprise.

(1) Geilenkirchen, G.e. (2021). *Méthodes de calcul des émissions du transport aux Pays-Bas*. La Haye : PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.

Total pollution de l'air – émissions de gaz d'échappement (tonnes) au cours de l'année de reporting : 2024	
Polluant	
Particules fines (PM2,5)	22
Oxydes d'azote (NOx)	1 665
Monoxyde de carbone (CO)	20 235
Ammoniac (NH ₃)	794

Émissions totales de gaz d'échappement (gaz d'échappement) - kg



Émissions hors gaz d'échappement

Les émissions hors gaz d'échappement englobent les polluants résultant de l'usure mécanique, notamment l'usure par abrasion des pneumatiques et l'abrasion des freins. Lors de la conduite des véhicules, les forces de friction entraînent la dégradation des pneumatiques et des composants des freins, ce qui libère des particules fines dans l'environnement. Ces particules fines contribuent à la pollution de l'air, de l'eau et des sols. Des études récentes ont mis en évidence que les émissions hors gaz d'échappement peuvent être une source importante de pollution aux particules fines, d'autant plus que les véhicules modernes tendent à être plus lourds.

Données de substitution – émissions liées à l'usure des pneumatiques

Les estimations ont été établies à partir des facteurs d'émissions publiquement disponibles, qui représentent les taux de polluants pour des catégories précises de véhicules dans des conditions définies. La méthodologie utilisée permet d'estimer les émissions liées à l'usure des pneumatiques de la flotte de véhicules d'Ayvens à partir de facteurs d'émission issus de la recherche académique et de modèles de distribution environnementale.

Pour établir le niveau de pollution, les émissions totales liées à l'usure des pneumatiques (Tyre Wear Particles - TWP) sont calculées en fonction de la taille de la flotte, du kilométrage annuel et des taux d'abrasion des pneumatiques. Alors que les niveaux d'abrasion absolue sont influencés par des facteurs tels que le type de pneumatique, les caractéristiques du véhicule, l'état de la route, les facteurs environnementaux et la conduite, les véhicules particuliers émettent généralement environ 110 mg/km par véhicule. Pour estimer les émissions de particules fines, la recherche académique a déterminé qu'en moyenne, les particules fines PM10 représentent 2,5 % de l'abrasion totale des pneumatiques. Par ailleurs, les particules fines PM2,5 représentent environ 40 % des émissions de particules fines PM10 (Giechaskiel, 2024) ⁽¹⁾.

Ces dernières années, la recherche s'est de plus en plus penchée sur le devenir des microplastiques contenus dans les pneumatiques dans l'environnement. Le consensus s'accorde à reconnaître que la majorité de ces particules fines s'accumulent dans le sol, qu'une part importante pénètre les écosystèmes aquatiques et qu'une faible fraction se retrouve dans l'air (Giechaskiel, 2024).

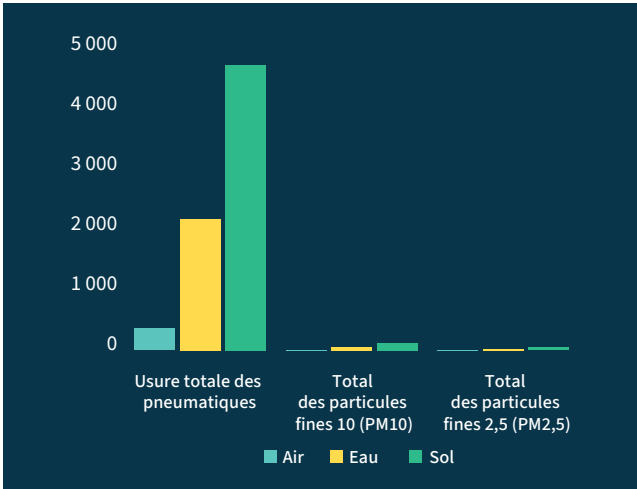
Incertitude entourant les mesures

Malgré son approche structurée, cette méthodologie comporte des incertitudes inhérentes en raison des variations liées à la composition des pneumatiques, au fonctionnement des véhicules, à l'état de la surface des routes et aux facteurs environnementaux. Les taux d'abrasion des pneumatiques, bien que fondés sur des études académiques, varient en fonction du style de conduite, de la pression des pneumatiques, de l'entretien et de la texture de la route, ce qui entraîne des écarts par rapport aux conditions réelles. En outre, la répartition des émissions dans l'air, l'eau et les sols est également sujette à variation, car l'infrastructure des eaux pluviales, les régimes de précipitations et les caractéristiques du sol influent sur la dispersion des particules fines libérées par les pneumatiques. En outre, les estimations des particules fines en suspension dans l'air (PM10 et PM2,5) dérivent d'hypothèses modélisées plutôt que de mesures directes à grande échelle, ce qui est donc source d'inexactitudes potentielles.

L'impact des véhicules électriques, qui subissent une usure plus importante des pneumatiques en raison de l'augmentation du poids, complique encore les estimations des émissions. Les futures évolutions réglementaires, telles que la norme Euro 7, pourraient imposer des limites plus strictes en termes d'abrasion des pneumatiques, nécessitant d'ajuster les facteurs d'émissions au fil du temps. Bien que ces incertitudes limitent la précision absolue, la méthodologie reste un outil précieux pour estimer les émissions liées à l'usure des pneumatiques à l'échelle de la flotte. Ce premier bilan servira de base de référence pour la mesure et la surveillance de la pollution générée par la flotte de véhicules. En améliorant la précision de ces indicateurs, l'objectif est de recueillir des informations qui permettront d'étayer les politiques. Cette démarche vise à soutenir les objectifs environnementaux plus larges de l'entreprise.

Pollution due à l'usure des pneumatiques (tonnes) sur l'année de reporting : 2024			
	Air	Eau	Sol
Usure totale des pneumatiques	364	2 186	4 737
Total particules fines PM10	9	55	118
Total particules fines PM2,5	3	22	47

Total des émissions hors gaz d'échappement (usure due à l'abrasion des pneus) – kg



(1) Giechaskiel, B.G. (2024). Contribution de l'usure des pneumatiques des véhicules routiers aux microplastiques et à la pollution de l'air ambiant. Durabilité 16, n° 2., 522.

5.4 ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS E5, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéros de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble : Impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés	197
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Politique mondiale des achats	198
• Directives liées aux Opérations et location longue durée de véhicules d'occasion	199
INDICATEURS ET CIBLES	
• Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	200
• Indicateurs liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	200

5.4.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble : Impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Mobilisation de matières premières pour la construction de véhicules	Impact négatif	Amont
L'impact négatif provient de l'industrie de la construction de véhicules, qui est par nature consommatrice de ressources. Elle nécessite de grandes quantités de matériaux divers tels que les métaux rares, l'aluminium, l'acier et le caoutchouc. Bien que le secteur tente de réduire l'utilisation de matériaux et d'augmenter le contenu recyclé, il continue de dépendre fortement de l'extraction des ressources. L'impact se concentre principalement sur la chaîne de valeur en amont, où l'extraction et la production de matières contribuent de manière significative aux préoccupations environnementales. La dépendance aux ressources reste un défi majeur, affectant à la fois la stabilité de la chaîne d'approvisionnement et les efforts en matière de durabilité.		
Mobilisation de matières premières pour l'entretien (pièces de rechange)	Impact négatif	Amont
L'impact négatif provient de l'industrie automobile qui est par nature consommatrice de ressources ; il faut une quantité et une diversité importantes de matériaux pour la fabrication des pièces de rechange pour l'entretien des véhicules, la réparation et le remplacement des pneumatiques. En dépit des efforts visant à s'orienter vers des matériaux recyclés, l'industrie reste dépendante de l'extraction des matières premières. Les pièces de rechange sont nécessaires pour les réparations et la conformité réglementaire, ce qui contribue à la demande de ressources. L'impact est concentré en amont de la chaîne de valeur, où s'effectuent l'approvisionnement en matières premières et la production. La production de pièces de rechange contribue à une forte consommation de matières, ce qui nuit aux objectifs de durabilité de la chaîne d'approvisionnement et d'efficacité des ressources.		

Conformément au cadre CSRD-ESRS, le concept de flux de ressources entrants désigne les matières entrant dans l'infrastructure d'une entreprise. Les impacts négatifs matériels identifiés liés à ce sujet concernent spécifiquement la mobilisation des matières premières, et englobent les processus d'approvisionnement et d'utilisation de ressources renouvelables et non renouvelables qui sont intégrés dans les opérations de l'entreprise.

Ces impacts soulignent l'importance des pratiques de gestion durable des ressources. Parmi les principales considérations prises en compte figurent la réduction des dommages environnementaux, l'optimisation de l'utilisation des matériaux et l'augmentation de l'incorporation de matériaux recyclés pour réduire la dépendance aux ressources vierges. Cette approche soutient l'ambition de l'entreprise en faveur de la réduction de son empreinte environnementale et de l'économie circulaire.

Interaction avec le modèle économique et la chaîne de valeur

Notre modèle économique intègre à la fois la vente de véhicules d'occasion et la location « multi-cycle », et contribue ainsi à l'économie circulaire. Le segment de la vente de véhicules d'occasion garantit la mise à disposition de véhicules d'occasion de qualité et entretenus, ce qui offre la possibilité aux clients de choisir des voitures d'occasion plutôt que des véhicules neufs. Grâce à un entretien régulier, ces véhicules sont généralement en meilleur état que la moyenne des véhicules d'occasion. Cette pratique peut donc prolonger la durée de vie des véhicules, réduire les déchets et minimiser l'empreinte environnementale associée à la production de véhicules neufs.

En complément, notre stratégie de location de véhicules d'occasion améliore encore la durabilité en maximisant la durée de vie des véhicules au sein de notre portefeuille. Grâce à cette approche, un même véhicule peut être utilisé par plusieurs clients au cours de son cycle de vie, et être loué dans le cadre de différentes offres avant de rejoindre le marché des voitures d'occasion.

De plus, Ayvens prend en compte les considérations d'économie circulaire et fait ainsi évoluer ses pratiques d'achats. Nous privilégions les fournisseurs en mesure de fournir des pièces de rechange réusinées ou reconditionnées.

En outre, Ayvens effectue un travail de sensibilisation auprès de ses clients pour les encourager à accepter des pièces de rechange et des produits remanufacturés et/ou remis à neuf, ainsi que des véhicules d'occasion.

Flux de ressources entrants d'Ayvens

En tant que société de services, Ayvens n'achète pas de matières premières en tant que telles. Les seules ressources que nous achetons sont le papier, l'eau et le carburant/gaz pour notre propre fonctionnement, ainsi que carburant pour nos voitures de société. Ces flux entrants ne sont pas importants si on les compare à l'empreinte globale d'Ayvens, mais nous travaillons néanmoins à les réduire, surtout en ce qui concerne l'eau, ressource rare s'il en est.

Nos principaux flux entrants se trouvent dans les produits agrégés que nous achetons sur la chaîne de valeur en amont, notamment les véhicules et les pièces de rechange pour nos catégories d'achats stratégiques, ainsi que le matériel informatique pour les catégories d'achats indirects.

5.4.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

Politique mondiale des achats

Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire : Politique d'achats mondiale

La politique d'achats responsables d'Ayvens, intégrée à la politique mondiale des achats, permet d'identifier les risques ESG associés à chaque catégorie de biens et services que nous achetons, facilite l'évaluation des risques ESG liés à nos fournisseurs et concourt au final à sélectionner les fournisseurs les plus appropriés.

Les facteurs ESG sont intégrés dans la note globale attribuée aux fournisseurs, avec une pondération de 5 % à 15 %, selon le niveau de risque de la catégorie. Le processus d'évaluation commence lors de la phase d'appel d'offres : les principaux axes d'amélioration sont identifiés et les progrès réalisés par rapport aux indicateurs clés de performance définis au préalable sont suivis en continu pendant toute la durée du contrat via des revues d'activité. Pour les appels d'offres des catégories concernées (pneumatiques, pièces détachées, vitrage, par exemple), les principes de l'économie circulaire sont intégrés à l'évaluation. Il s'agit notamment de privilégier la réduction de la consommation des ressources vierges et de favoriser la réutilisation et le recyclage des matériaux. Notre objectif principal est de sélectionner les fournisseurs présentant les risques ESG les plus faibles et/ou l'impact positif le plus élevé.

La politique s'applique à toutes les catégories d'achats et à toutes les zones géographiques, et couvre directement nos fournisseurs de rang 1 et, dans une moindre mesure, les fournisseurs de rang 2. Concernant les fournisseurs de rang 2, nous les encourageons vivement à adopter les principes de l'économie circulaire au sein de leurs propres chaînes d'approvisionnement grâce à un engagement et une collaboration continus.

Les principales parties prenantes internes, les équipes chargées des achats et de l'ESG (au niveau mondial et local) sont chargées de la mise en œuvre de cette politique. Pour que toutes les parties prenantes concernées par la politique soient en mesure de la mettre en œuvre efficacement, des sessions de formation ont été menées tout au long de l'année de reporting. Les acheteurs et les représentants ESG du monde entier ont été formés sur le contenu, le processus et les outils décrits dans la politique. Par ailleurs, l'équipe ESG centrale est disponible pour accompagner les représentants locaux en cas de doute.

Pour des informations plus détaillées sur la politique d'achats et l'inclusion des critères ESG dans le processus d'appel d'offres, veuillez vous référer à la section 5.7.3 ESRS S2 (247).

Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire : Politique d'achats mondiale

La fonction achats contribue à l'action climatique, et plus particulièrement aux pratiques d'économie circulaire, en favorisant les pratiques durables, telles que :

- Développer l'économie circulaire en s'approvisionnant en pneumatiques remanufacturés fabriqués à partir de matériaux recyclés. Fin 2023, le groupe Ayvens a référencé Blackstar, producteur de pneumatiques 100 % recyclés, pour être l'un de ses fournisseurs de pneumatiques stratégiques. En 2024, Ayvens France (la France est le seul marché couvert aujourd'hui par la capacité de production de Blackstar) a acheté 1 492 pneumatiques à Blackstar. Cela représente 0,4 % du total des achats de pneumatiques de la France en 2024. Cela représente une part relativement faible de l'approvisionnement global en pneumatiques d'Ayvens France, mais il faut préciser que les volumes sont actuellement contraints par des limitations de capacité de production.

L'indicateur listé relatif à l'achat de pneumatiques remanufacturés ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité.

De plus, pour garantir l'amélioration continue de l'intégration des initiatives d'économie circulaire, une série d'actions stratégiques a été planifiée. Il s'agit notamment de :

- a) Renforcer la collaboration avec l'équipe Innovation pour identifier les liens entre nos activités d'achat et les startups ou les entreprises émergentes au sein de l'écosystème de l'économie circulaire ;
- b) Batteries réparables : acheter/construire un indice de réparabilité des batteries de différents constructeurs automobiles et travailler avec les constructeurs automobiles pour les inciter à améliorer leurs produits ;
- c) Collecter des informations sur l'économie circulaire et la réparabilité des véhicules que nous achetons en collaborant avec les constructeurs automobiles concernés. Cela permettrait à Ayvens de valoriser les pratiques actuelles des constructeurs automobiles dans leurs propres processus de production ;
- d) Systématiser les exigences en matière de ressources et d'économie circulaire lors des appels d'offres pour toutes les catégories identifiées ;
- e) Mettre en place un système de *reporting* complet pour consolider toutes les données pertinentes. Supprimer les mises à jour propres à chaque pays transmises à l'oral et mettre en œuvre un format standardisé qui inclut des informations quantitatives détaillées.

L'horizon nécessaire pour mener à bien les actions planifiées et les initiatives stratégiques est estimé à un à cinq ans.

Pour des informations plus détaillées sur la politique des achats, les actions d'accompagnement, les cibles et les indicateurs, et l'inclusion des critères ESG dans le processus d'appel d'offres, veuillez consulter la section 5.7.3 ESRS S2 (260).

Progrès des actions

L'avancement des actions décrites est évalué à l'aide d'indicateurs clés de performance (ICP) qui mesurent le pourcentage de dépenses couvertes par l'appel d'offres de l'année.

Ces catégories représentent 563 millions d'euros de dépenses en 2024 ; 14 % des coûts « directs » du groupe Ayvens (hors véhicules).

L'indicateur mentionné, relatif au pourcentage des dépenses couvertes par les appels d'offres de l'année, ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité.

Ressources financières

Ayvens conclut que la mise en œuvre de son plan d'action actuel et futur ne nécessite pas de dépenses opérationnelles supplémentaires (OpEx) ou de dépenses d'investissement (CapEx) significatives. Toutes les initiatives liées au développement durable mentionnées dans le présent rapport sont exécutées dans le cadre financier existant, avec les ressources déjà allouées aux départements respectifs au titre des opérations habituelles. Ayvens continue d'examiner et de réévaluer, par le biais de l'évaluation annuelle de la double matérialité (DMA), les domaines dans lesquels le sujet de la durabilité pourrait prendre de l'ampleur. Tout changement dans les besoins en ressources OpEx ou CapEx sera suivi et traité conformément aux ambitions d'Ayvens.

Directives liées aux Opérations et location de véhicules d'occasion

En intégrant les principes de l'économie circulaire dans nos processus par l'approche stratégique de LLD de véhicules d'occasion et les directives liées aux Opérations, l'objectif est d'optimiser l'utilisation des matériaux, d'allonger la durée de vie des actifs et de réduire la production de déchets.

Un élément clé de cette stratégie est la location de voitures d'occasion, qui contribue à réduire le nombre de véhicules neufs achetés ou loués par Ayvens.

L'objectif est d'établir une base de référence et d'évaluer les ressources consommées lors de l'achat de véhicules neufs par rapport aux économies potentielles réalisées grâce à la location de véhicules d'occasion. La location d'un véhicule d'occasion permet de ne pas utiliser un véhicule neuf. L'objectif est donc de maintenir les véhicules en meilleur état afin de prolonger la durée de vie des matériaux utilisés.

En parallèle, les directives des Opérations sont conçues avec comme principe clé la rentabilité, garantissant la priorité de la réparation par rapport au remplacement chaque fois que cela est possible. Lorsque le remplacement est inévitable, il est préférable d'utiliser des pièces de rechange d'occasion ou reconditionnées à la place de pièces neuves. Cette approche permet de réduire l'extraction de matières et les déchets, tout en assurant une durée d'utilisation des véhicules plus longue. Nous avons lancé le projet « Assurance verte », avec l'objectif de mesurer l'impact des réparations « vertes » : la réparation et le remplacement à base de pièces de rechange d'occasion lorsque cela est possible. Pour soutenir l'amélioration continue, une série d'actions futures a été stratégiquement planifiée. Tout d'abord, sur la base des principaux enseignements tirés de tests locaux (mesurant les émissions évitées pour toutes les réparations suite à un accident dans deux de nos entités), l'objectif est de mettre à l'échelle et d'industrialiser le projet. Notre ambition est donc d'étendre la même approche à tous les pays et à l'entretien en général, pas seulement aux sinistres. Enfin, la publication de la politique Ayvens relative à ses Opérations intégrera les recommandations en matière d'économie circulaire sur l'entretien et les réparations.

En mettant en œuvre ces stratégies, la location de voitures d'occasion et l'excellence opérationnelle sont des leviers cruciaux pour réduire la consommation de ressources et atténuer les impacts négatifs matériels identifiés.

5.4.3 Indicateurs et cibles

Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire : Politique d'achats mondiale

Les cibles spécifiques d'utilisation de ressources n'ont pas encore été définies. Ayvens s'étant engagé à intégrer les principes de l'économie circulaire dans ses opérations, un objectif dédié a été établi pour stimuler les progrès dans ce domaine. L'objectif fixé concerne l'intégration des principes de l'économie circulaire au sein des Achats et des Opérations. Ceci s'applique spécifiquement aux activités de réparation, entretien et de pneumatiques (Repair, Maintenance, and Tyres - RMT), garantissant l'intégration d'une approche circulaire dans tous les processus connexes, pour 100 % des catégories de RMT (par exemple, réparation de carrosserie, de pare-brise, de changement de pneumatiques, etc.).

De plus, conscients de la complexité de la mise en place du 100 % circulaire, dans la mesure du possible, au sein des achats et des opérations, nous comptons soutenir cet effort en mettant en place des politiques et des manuels pour chaque catégorie, couvrant des domaines clés tels que les pneumatiques, les pare-brise, la réparation et l'entretien.

Le but est d'étudier l'opportunité de définir des cibles alignées sur ces politiques et stratégies pertinentes, propres à chaque catégorie. Ainsi, bien qu'une politique « tout-en-un » ne soit pas possible de fait du caractère diversifié de ces enjeux, ces directives cibles permettront collectivement de progresser vers une exploitation des véhicules plus durable. Les deux premières initiatives proposées – location de véhicules d'occasion et la publication en 2025 des politiques d'exploitation et des directives relatives aux pneus – constituent des leviers clés pour réduire la consommation de ressources, prolonger l'usage des véhicules et de leurs composants et intégrer les principes de circularité dans les opérations commerciales.

Indicateurs liés à l'utilisation des ressources ou à l'économie circulaire : flux de ressources entrants

En tant que société de location de véhicules, Ayvens cherche à promouvoir l'efficacité des ressources et la durabilité dans le secteur de la mobilité. Alors que la responsabilité du respect des principes de l'économie circulaire incombe en priorité aux constructeurs automobiles, Ayvens privilégie des pratiques durables pendant la phase d'utilisation de la flotte et vise à faciliter la transition vers une économie circulaire.

Malgré tous ses efforts, Ayvens n'a pas pu obtenir de données précises sur les matières utilisées pour ses produits, en l'occurrence sa flotte de véhicules. Les données pertinentes ne sont pas facilement disponibles dans les bases de données existantes, et la recherche a révélé un manque généralisé de transparence et de standardisation des informations sur les matériaux dans le secteur automobile, en particulier pour les matériaux recyclés et issus de sources durables.

Données de substitution pour la composition des matériaux du véhicule

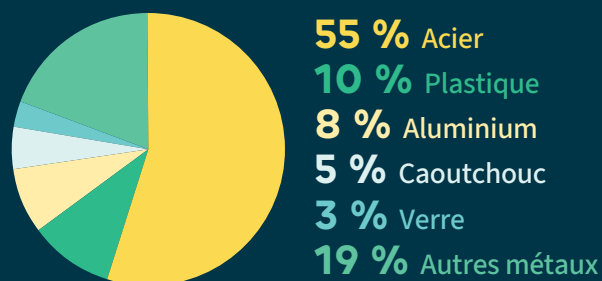
Compte tenu de la complexité du suivi des quantités exactes de matériaux utilisées dans la flotte d'Ayvens, il n'est actuellement pas possible de présenter des chiffres précis pour la période de reporting. Les principaux défis sont les suivants :

- **disponibilité des données** : les bases de données existantes ne contiennent pas la composition détaillée des matériaux pour chaque véhicule de la flotte. Les constructeurs automobiles ne fournissent pas encore de données cohérentes et accessibles au public sur les matériaux utilisés par modèle et par année de fabrication ;
- **absence d'informations standardisées** : les rapports de durabilité actuels des constructeurs automobiles ne fournissent pas d'informations uniformes sur la répartition des matériaux dans les véhicules, ce qui complique encore l'estimation précise des données ;
- **variabilité de la flotte dans le temps** : la flotte n'est pas statique ; les véhicules entrent et sortent de la flotte en permanence, et leur durée de vie dépend de divers facteurs tels que les habitudes d'utilisation et l'entretien. Il est donc difficile de déterminer la quantité exacte de matériaux utilisés dans la fabrication des véhicules au cours d'une période précise de reporting.

Pour pallier ces limites, Ayvens a mis en place une approche de substitution basée sur des études et des indicateurs sectoriels pour estimer la composition moyenne des matériaux pour la flotte de véhicules. Plus particulièrement, cette méthodologie applique une composition moyenne des matériaux à chaque véhicule, en fonction d'une analyse basée sur le poids. Principales conclusions :

- **prédominance de l'acier** : l'acier reste le matériau le plus important dans la fabrication des véhicules, mais sa proportion varie selon les constructeurs et les modèles ;
- **composition véhicules électriques (VE) / véhicules conventionnels** : les VE dépendent fortement des alliages légers (comme l'aluminium) et des minéraux critiques, résultat de l'abandon des conceptions traditionnelles en acier lourd observées dans les véhicules conventionnels utilisant des moteurs thermiques
- **intensité minérale dans les véhicules électriques** : les véhicules électriques nécessitent beaucoup plus de minéraux que les véhicules conventionnels, principalement en raison des technologies de batterie et des stratégies d'allègement.

Répartition du poids des matériaux d'une voiture



Cette moyenne se traduit par la valeur absolue suivante des matériaux utilisés :

Matériau*	% poids du véhicule	Valeur absolue des matières utilisées en tonnes (t)
Acier	55 %	2 299 416
Plastique	10 %	418 076
Aluminium	8 %	334 461
Caoutchouc	5 %	209 038
Verre	3 %	125 423
Autres métaux	19 %	794 344

Défis pour les matériaux recyclés et issus de sources durables

Pour les matériaux issus de sources durables et les matériaux recyclés ou secondaires, il s'est avéré plus difficile de trouver des données de substitution fiables. Les principaux obstacles sont :

- **le manque de transparence** : les constructeurs automobiles ne fournissent pas systématiquement des informations détaillées sur la durabilité des matériaux utilisés dans les véhicules ;
- **une standardisation limitée** : chaque fabricant suit une approche unique pour l'approvisionnement et le recyclage des matériaux, sans cadre uniforme pour le *reporting* ou la vérification.

Par conséquent, Ayvens ne peut pas fournir pour l'instant une estimation des quantités de matériaux provenant de sources durables ou recyclées dans sa flotte. L'entreprise a pour ambition de collaborer avec les constructeurs automobiles pour améliorer ces informations.

Lien vers les cadres réglementaires et les implications pour Ayvens

Exigences réglementaires en matière de réutilisation et de recyclabilité

Les principes d'économie circulaire applicables à la flotte d'Ayvens sont régis par la directive 2000/53/CE relative aux véhicules hors d'usage (VHU). Cette directive impose que les véhicules soient :

- **réutilisables ou recyclables** à au moins 85 % de leur poids ;
- **réutilisables ou valorisables** à au moins 95 % de leur poids.

Bien qu'Ayvens ne soit pas directement responsable des processus de fin de vie, la conformité de ces derniers est assurée par ses relations avec les constructeurs automobiles, qui sont légalement tenus de respecter ces critères. De plus, le **Règlement UE 2023/1542** sur les batteries et les déchets de batteries, en vigueur à compter de 2025, régulera davantage le recyclage des matières premières critiques (MRC), en particulier celles utilisées dans les batteries de véhicules électriques.

Incertitude de l'évaluation et limites

Ayvens reconnaît que la dépendance actuelle à des données de substitution introduit une incertitude dans l'évaluation. La méthodologie utilisée fournit une base de référence utile, mais n'a pas la précision des données directes propres à la chaîne de valeur. Pour combler ces lacunes, Ayvens s'efforce de développer des mesures plus exactes et plus précises au fil du temps, en tirant parti des progrès réalisés dans le cadre de *reporting* et en approfondissant sa collaboration avec les constructeurs automobiles.

5.5 Taxonomie européenne

Ayvens est une Compagnie Financière Holding (CFH) depuis l'acquisition de LeasePlan en mai 2023. À ce titre, elle reste soumise à l'obligation de reporter la Taxonomie Européenne **en tant qu'entreprise non-financière**, le 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. Cette évaluation a été confirmée par la liste des questions fréquentes (FAQ) publiée par la Commission européenne en décembre 2024 qui 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.

Les activités de location de véhicules et de gestion de flotte d'Ayvens sont éligibles à la Taxonomie Européenne au titre du critère Clean Transportation, dans l'activité 6.5 listée dans les règlements délégués (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 et (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021 : « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers », couvrant « l'achat, le financement, la location, le *leasing* et l'exploitation de véhicules ». Par conséquent, les activités liées à la location longue durée et à la gestion de flotte sont éligibles. La taxonomie comprend six objectifs environnementaux, dont deux ont été décrits en détail dans le cadre des reportings extra-financiers publiés par ALD puis Ayvens depuis 2022 à la fois concernant les critères techniques d'éligibilité et les critères d'alignement: l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Depuis 2024, l'alignement avec quatre nouveaux objectifs environnementaux doit également faire l'objet d'un *reporting* lorsque cela est pertinent : utilisation durable et protection des ressources hydriques et marines, Transition vers une économie circulaire, Prévention et contrôle de la pollution, Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes. La revente de véhicules d'occasion d'Ayvens s'inscrit dans l'objectif d'économie circulaire.

5.5.1 Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens

À l'instar de l'analyse réalisée dans le Chapitre 5.8 du Document d'Enregistrement Universel 2023 d'Ayvens, l'activité cœur de location de véhicules et de gestion de flotte d'Ayvens, demeure **éligible à la Taxonomie européenne au titre des critères relatifs aux transports propres associés à l'activité économique 6.5** telle que présentée dans les règlements délégués (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 et (UE) 2021/2178 : « Transport par motos, véhicules particuliers 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'objectif fondamental de l'électrification des flottes de l'entreprise est de lutter contre le changement climatique et non de s'y adapter.

L'activité de revente de véhicules d'occasion d'Ayvens est devenue éligible en 2023 à la taxonomie européenne sous l'activité 5.4 « Vente de biens d'occasion » relative à l'objectif de la nouvelle économie circulaire. En particulier, la vente de biens d'occasion qui ont été utilisés par un client (personne physique ou morale) conformément à leur destination, éventuellement après réparation, remise en état ou remise à neuf, est éligible. L'activité économique de la vente de véhicules d'occasion concerne les produits fabriqués par les activités économiques classées sous le code NACE C29 « Construction de véhicules automobiles, de remorques et de semi-remorques ». En 2023, cette activité a été incluse dans l'éligibilité pour les activités d'Ayvens. **En 2024, l'alignement de cette activité a été réalisé.**

Présentation de l'évaluation de l'éligibilité des activités d'Ayvens à la taxonomie européenne

Activités d'Ayvens présentées au	Activité couverte par la taxonomie	Description de l'activité liée à la taxonomie	Objectif environnemental
Activité de location : contrat de location longue durée Activité de location : <i>Fleet Management</i> (gestion de flotte)	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	<i>Achat, financement, crédit-bail, location et exploitation de véhicules relevant des catégories M1, N1 ou L</i>	Atténuation du changement climatique
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

5.5.2 Principes appliqués 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, des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx) a été effectuée par un groupe projet dédié composé de la Direction du Développement Durable, de la Direction financière, ainsi que de la Direction de la transformation digitale et des systèmes d'exploitation.

Les partis pris méthodologiques adoptés lors du *reporting* 2023 relatif à l'activité 6.5 ont été reconduits pour diverses raisons :

- aucun changement réglementaire n'est intervenu au cours de l'exercice 2024 concernant l'activité 6.5 ;
- 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 été remis en cause ni par le secteur du *leasing*, ni par l'actionnaire majoritaire du groupe Ayvens, ni par le régulateur. Au contraire, Société Générale s'inspire 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*.

Comme précisé à l'article 3 du règlement (UE) 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) ainsi que la part des ventes de véhicules d'occasion (éligible au titre de l'activité 5.4) pouvant être considérées comme alignées 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 aux activités 5.4 et 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 : les véhicules financés par Ayvens en contrat de location longue durée et en contrat de location-financement. Les véhicules sous programmes de gestion de flotte, c'est-à-dire non financés par Ayvens, ne génèrent aucun CapEx et ne représentent qu'une part non significative 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 véhicules utilitaires légers (catégories M1 et N1). Sont exclus les vélos et les 2 roues représentant une part non significative des CapEx, du chiffre d'affaires et des dépenses d'exploitation ;

- 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 l'Italie, du Luxembourg, de la Norvège, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Suède, de l'Autriche et du Portugal ;
- alignement du chiffre d'affaires uniquement pour les ventes de véhicules d'occasion. Cette activité ne génère pas de CapEx, et les OpEx de cette activité s'élèvent à 2 % du dénominateur total de l'ICP des OpEx et sont donc exclus. Le chiffre d'affaires de cette activité s'élève à 34 % du dénominateur du chiffre d'affaires total, l'alignement de cette activité est donc inclus.

5.5.2.1 Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique liée à l'activité 6.5 et à l'économie circulaire liée à l'activité 5.4.

5.5.2.1.1 Atténuation du changement climatique (pour l'activité 6.5)

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 1^{er} 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 opéré 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'Ayvens et transmises quotidiennement au *data warehouse* central d'Ayvens, d'où les informations sont extraites. Si les données WLTP étaient disponibles, elles ont été utilisées en l'état. Si seules des données relatives au NEDC 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/JRC107662>) a été utilisé, différenciant les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers. Seuls les véhicules affichant des valeurs CO₂ situées entre 0 g et 49 g en équivalent WLTP ont été retenus.

5.5.2.1.2 Économie circulaire (pour l'activité 5.4)

1. L'activité économique consiste à vendre un produit d'occasion qui a été utilisé aux fins prévues par un client (personne physique ou morale), éventuellement après nettoyage, réparation, remise en état ou remanufacturation.
2. Le produit vendu est couvert par un contrat de vente le cas échéant et conformément aux dispositions en matière de conformité du produit, de responsabilité du vendeur (y compris la possibilité d'un délai de responsabilité ou de prescription plus court pour les produits d'occasion), de charge de la preuve, de recours pour défaut de conformité et des modalités d'exercice de ces recours, de réparation ou de remplacement des biens, et de garanties commerciales.
3. Lorsque le produit a été réparé, reconditionné ou remanufacturé avant la revente, l'activité met en œuvre un plan de gestion des déchets qui garantit que les matières et composants du produit qui n'ont pas été réutilisés dans le même produit sont réutilisés ailleurs, ou, lorsque la réutilisation n'est pas possible (par exemple en raison de dommages, de dégradation ou de substances dangereuses), sont recyclés ou, uniquement lorsque la réutilisation et le recyclage ne sont pas viables, sont éliminés. Pour le remanufacturation, le plan de gestion des déchets est accessible au public.
4. Lorsque l'activité économique implique la livraison de produits emballés à des clients (personne physique ou personne morale) y compris lorsque l'activité est exploitée comme un commerce électronique, l'emballage primaire et secondaire du produit est conforme à l'un des critères suivants :
 - a. l'emballage est composé d'au moins 65 % de matériaux recyclés. Lorsque l'emballage est en papier ou en carton, les matières premières primaires restantes sont certifiées par le *Forest Stewardship Council* (FSC), le *Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes* (PEFC International) ou des systèmes équivalents reconnus. Les revêtements avec des matières plastiques ou des métaux ne sont pas utilisés. Pour l'emballage plastique, seuls des mono-matériaux sans revêtement sont utilisés, les polymères contenant des halogènes ne sont pas utilisés. Une déclaration de conformité est fournie précisant la composition matérielle de l'emballage et les parts de matières premières recyclées et primaires ;
 - b. l'emballage a été conçu pour être réutilisable dans le cadre d'un système de réutilisation. Le système de réutilisation est établi de manière à assurer la possibilité d'une réutilisation en boucle fermée ou en boucle ouverte.

Jugement opéré et méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences

- a) L'activité économique consiste en la vente d'un véhicule d'occasion ayant été utilisé aux fins prévues par le client (personne physique ou morale), qui l'avait initialement loué à la société Ayvens, potentiellement après son nettoyage, sa réparation ou sa remise en état si nécessaire. Aucun remanufacturation n'est effectué.
- b) Le véhicule d'occasion vendu fait l'objet d'un contrat de vente le cas échéant et conformément aux dispositions en matière de conformité du produit et de responsabilité du vendeur.
- c) Les véhicules d'occasion vendus ne sont pas tous remis en état. Le coût de la réparation et le prix de revente sont mis en balance avant décision. Le véhicule est remis à neuf chez le garage désigné par Ayvens (comme pour l'entretien et la réparation pendant la durée du contrat). La réparation et la remise en état des véhicules sont donc soumises aux principes de recyclage et de gestion des déchets.
- d) La vente de véhicules d'occasion n'implique pas d'emballage. Le véhicule est soit récupéré par le client, soit livré sur des remorques sans emballage.

5.5.2.2 Conformité des activités 5.4 et 6.5 avec le principe DNSH

Il n'y a pas de critères DNSH s'appliquant à la protection et à la restauration de la biodiversité et des écosystèmes naturels pour les activités 5.4 et 6.5 comme le précise le règlement délégué du 4 juin 2021. Aucun critère DNSH ne s'applique aux ressources hydriques et marines pour l'activité 6.5.

5.5.2.2.1 Prévention de la pollution (commun aux activités 5.4 et 6.5, à l'exception du point 5)**Description du règlement délégué du 4 juin 2021**

1. 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.
2. Les véhicules satisfont aux seuils d'émissions pour les véhicules utilitaires légers propres fixés au tableau 2 de l'annexe à la directive 2009/33/CE du Parlement européen et du Conseil.
3. Les véhicules sont conformes au règlement (UE) n° 540/2014 du Parlement européen et du conseil.
4. 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).
5. Pour l'activité 5.4 uniquement, conformité avec le Règlement délégué de la Commission européenne du 27 juin 2023, Annexe C. Ce critère générique du principe DNSH s'applique à la prévention et au contrôle de la pollution en termes d'utilisation et de la présence de produits chimiques.

Jugement opéré et méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences

Ayvens a opéré les jugements suivants :

1. Le stade le plus récent pour l'approbation des émissions Euro 6 » est techniquement la norme Euro 6e, qui a été introduite pour tous les types de véhicules à partir de septembre 2024. Elle remplace la norme temporaire Euro 6d qui introduisait 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), avec les dernières normes Euro 6 puisqu'ils n'émettent aucun gaz d'échappement. Concernant les véhicules électriques hybrides rechargeables (PHEV), dans le cadre du reporting jusqu'à l'exercice 2023 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-temp « tous types ». Dans un souci de continuité et de cohérence, il a été décidé de conserver la même date butoir que pour la norme temporaire Euro6d et de considérer que tous les nouveaux véhicules hybrides rechargeables livrés respectent la dernière version de la norme, afin d'être conforme à la réglementation. Concrètement, les véhicules certifiés Euro 6e commenceront à être disponibles dans la flotte d'Ayvens dès que les volumes de production après septembre 2024 seront livrés ;

2. Suivant l'analyse d'Ayvens, les véhicules financés par Ayvens sont hors du champ d'application des seuils d'émissions pour les véhicules légers propres figurant dans le tableau 2 de l'annexe de la directive 2009/33/CE du Parlement européen et du Conseil : les critères de taxonomie renvoient aux seuils indiqués dans le tableau 2 de l'annexe de la directive UE 2009/33/CE, qui n'inclut pas les activités de location et se limitent aux achats publics. Par conséquent, les exigences d'émissions du tableau 2 de l'annexe de la directive 2009/33/CE ne concernent pas les activités financées par Ayvens ;
3. 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'Ayvens concernés ;
4. l'article du règlement délégué a par la suite été complété par la liste des 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 Ayvens 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 :
 - a. 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 ;
 - b. obtenir certaines spécifications techniques pour les pneumatiques (désignation de la dimension, indice de capacité de charge, catégorie de vitesse, saison) ;
 - c. saisir manuellement ces paramètres dans la base de données européenne EPREL pour pouvoir comparer correctement les pneumatiques sélectionnés ;
 - d. 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. Les pneumatiques montés en usine sont essentiels car ils sont liés au véhicule initialement acquis par Ayvens. Ils déclenchent donc des CAPEX. Ils équipent également le véhicule durant une partie importante de la vie du contrat (et donc du chiffre d'affaires du contrat). Cependant, les constructeurs automobiles ne fournissent pas les informations requises avec une granularité suffisante (absence de données centralisées ou données agrégées uniquement). L'analyse des publications réglementaires 2023 des constructeurs automobiles relatives à l'alignement de leur activité sur l'activité 6.5 confirme l'absence de compréhension commune et l'indisponibilité des données sur ce DNSH. Ayvens aurait pu se baser sur les déclarations Taxonomie de pairs ou de banques appartenant à des constructeurs automobiles présents en Europe, qui dans la plupart des cas considèrent le critère comme atteint, même lorsque le critère relatif au bruit n'est parfois pas pris en compte. Cependant, il a été jugé que ces hypothèses ne sont pas suffisamment réalistes pour servir de base à une analyse fiable. En conséquence, pour rester proche de la réalité opérationnelle, et en raison du nombre important de modèles 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 conclut qu'il est impossible de procéder à l'exercice d'alignement au niveau des véhicules. Les discussions

du marché au sein de l'association européenne de la location automobile, Leaseurope, confirment également les préoccupations communes de l'industrie concernant ce critère. Ce point spécifique a été intégré dans la réponse d'Ayvens à la consultation organisée par la Commission européenne en décembre 2023, dans le cadre du mécanisme de réponse des parties prenantes. Ce point a également été souligné dans la réponse adressée par l'association professionnelle Leaseurope dans le cadre de la même consultation et remis en avant dans une version ultérieure du mécanisme de réponse des parties prenantes en février 2025. Ayvens déclare donc deux types d'indicateurs :

- Une déclaration **volontaire**, fondée sur la conclusion que les critères sont inopérants et doivent donc être écartés. Ces mesures permettront une comparabilité avec les ratios d'alignement publiés par le passé dans le cadre de la NFRD, et refléteront correctement la part des véhicules électriques dans le portefeuille d'Ayvens.
- Une déclaration **officielle**, sur la base d'une approximation à l'échelle de la flotte. Après un examen approfondi des sources potentielles, et dans un contexte où aucun indicateur de marché ne peut refléter avec précision les différentes conditions à prendre en compte, voir le commentaire précédent concernant la décision de ne pas adopter un proxy plus élevé utilisé par d'autres sociétés, considéré comme moins réaliste. Ayvens a choisi d'utiliser comme source un document de travail de la Commission européenne préparé dans le contexte du règlement du Parlement européen et du Conseil sur l'étiquetage des pneumatiques (CE) n° 1222/2009. La valeur de 14 % - une valeur très conservatrice, plus basse que celle utilisée par le marché - a été retenue comme hypothèse pour l'alignement des critères.

Ayvens ajustera les hypothèses de déclaration pour les publications futures en fonction de la disponibilité de données externes officielles et des données internes potentielles. Il est également important de noter que le projet « Sustainability Omnibus », publié en mars 2025, indique clairement que « les critères DNSH sont souvent considérés comme trop complexes et pesants et les entreprises citent souvent la difficulté à établir le respect de ces critères comme principale raison de leur non-alignement sur la Taxonomie », avec une mention spécifique pour les critères DNSH relatifs à la pollution. La démarche « Omnibus » pourrait donc conduire à une évolution des attentes réglementaires, qu'Ayvens s'engage à mettre en œuvre.

5. Ce point concerne le respect de ces critères par les constructeurs automobiles. Cette conformité est détaillée dans les déclarations des fabricants européens et, le cas échéant, accompagnée d'un plan d'action qui améliore la traçabilité des efforts de remplacement des substances pour lesquelles des alternatives adaptées existent sur le marché. L'adhésion d'Ayvens à ces critères repose sur ces déclarations. Cet alignement avec les déclarations de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est mis en exergue dans la réponse fournie par l'association professionnelle Leaseurope lors de la consultation des parties prenantes, en février 2025.

5.5.2.2.2 Économie circulaire (pour l'activité 6.5 uniquement)

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

- a) La flotte d'Ayvens respecte les seuils suivants pour les véhicules de catégorie M1 et N1 : réutilisables ou recyclables à un minimum de 85 % en poids ; réutilisables ou valorisables à un minimum de 95 % en poids :
- le modèle économique est l'achat et la location de véhicules pour une durée moyenne de 3,5 ans avant de les revendre. Ayvens s'appuie sur les données de réutilisation et de recyclabilité des constructeurs car il ne traite pas directement la fin de vie de ses véhicules. Depuis le 18 septembre 2020, les fabricants suivent la directive 2000/53/CE, qui définit des critères de réutilisation et de recyclabilité. En vertu de cette directive, les véhicules réceptionnés par type doivent être réutilisables et/ou recyclables à au moins 85 % du poids du véhicule, et réutilisables et/ou valorisables à au moins 95 % du poids du véhicule ;
 - en outre, la directive 2000/53/CE est transposée dans la législation britannique dans le règlement Fin de vie du véhicule (responsabilité du producteur) de 2005. Une législation similaire est en place en Norvège, en Suisse et dans l'ensemble de l'UE. 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.
- b) Les véhicules financés sont en conformité avec les mesures 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, comme le lithium, le cobalt et les terres rares), conformément à la hiérarchie des déchets :
- comme pour l'évaluation ci-dessus, la société Ayvens n'est responsable que de la phase d'utilisation des critères étant donné qu'elle ne participe pas à la gestion de la fin de vie des véhicules ;
 - Ayvens a mis en place des chartes avec les constructeurs automobiles et leurs réseaux de garages pour traiter de manière appropriée la gestion des déchets. La gestion des déchets, tant en phase d'utilisation que lors de la maintenance chez les concessionnaires, est régie par les normes propres aux constructeurs. 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. Ayvens sélectionne les garages indépendants selon un ensemble de critères en faisant les meilleurs efforts possibles. Ces garages font souvent partie de réseaux nationaux et internationaux, incluant les concessionnaires automobiles et les réseaux indépendants, qui s'engagent publiquement au regard de leurs pratiques environnementales et sociales. Les critères exacts peuvent varier d'un pays à l'autre mais sont alignés avec la Charte Achats Responsables d'Ayvens. Les vérifications sont renouvelées lors du renouvellement du contrat tous les trois à quatre ans ;
 - pour les matières critiques, Ayvens n'a pas reçu de données chiffrées sur la recyclabilité de la part des constructeurs automobiles. Ayvens s'appuie sur le règlement européen 2023/1542, remplaçant la directive sur les batteries (2006/66/CE) et visant à renforcer la circularité et à réduire les impacts environnementaux et sociaux à toutes les étapes du cycle de vie des batteries.

5.5.2.2.3 Atténuation du changement climatique (pour l'activité 5.4 uniquement)

Se référer à la Section 5.5.2.2.5 « Atténuation du changement climatique ». Les critères, le jugement opéré et la méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences sont identiques.

Ayvens ne produit de l'énergie qu'à une échelle très limitée dans le cas où des panneaux solaires seraient installés sur les toits des sites d'Ayvens.

5.5.2.2.4 Ressources hydriques et marines (pour l'activité 5.4 uniquement)**Description indiquée à l'Appendice B du Règlement Délégué du 27 juin 2023 de la Commission**

Les risques de dégradation de l'environnement liés à la préservation de la qualité de l'eau et à la prévention du stress hydrique sont identifiés et traités dans le but d'atteindre un bon état des eaux et un bon potentiel écologique, tels que définis à l'Article 2, points (22) et (23), du Règlement (UE) 2020/852, conformément à la Directive 2000/60/CE, paragraphe (1), et d'élaborer un plan de gestion de l'utilisation et de la protection de l'eau, élaboré pour la ou les masses d'eau potentiellement affectées, en consultation avec les parties prenantes concernées.

Lorsqu'une évaluation des impacts sur l'environnement est réalisée conformément à la Directive 2011/92/UE et comprend une évaluation de l'impact sur l'eau conformément à la Directive 2000/60/CE, aucune évaluation supplémentaire de l'impact sur l'eau n'est requise, à condition que les risques identifiés aient été traités.

L'activité ne cause pas de préjudice à l'atteinte du bon état écologique des eaux marines ni ne détériore les eaux marines qui sont déjà en bon état écologique, comme défini à l'Article 3, point 5, de la Directive 2008/56/CE, paragraphe (2), en tenant compte de la Décision (UE) 2017/848 de la Commission relative aux critères et normes méthodologiques applicables à ces descripteurs.

Jugement opéré et méthodologie utilisée pour évaluer le respect des exigences.

L'impact de la vente de véhicules d'occasion sur les ressources hydriques est limité au lavage, à l'eau utilisée pour la production de pièces de rechange et de carburant (pour les véhicules hybrides rechargeables uniquement). Signalons que ce même critère n'est pas pris en compte dans l'évaluation de l'activité 6.5 relative à la location de véhicules neufs qui présente une part importante de la consommation d'eau dans la fabrication. Quant aux véhicules électriques, la consommation d'eau tout au long des cycles de vie se concentre à plus de 95 % dans la phase de production, résultant principalement de la production de fer, d'acier, de métaux précieux et de polymères. La faible consommation d'eau sur la durée de vie résiduelle des véhicules d'occasion conduit à conclure que l'activité de vente de véhicules d'occasion est par nature conforme à la réglementation en vigueur.

5.5.2.2.5 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 précises et à la plus haute résolution disponible selon les différents scénarios existants qui sont cohérents avec la durée estimée de l'activité, ainsi que, au minimum, des scénarios de projections climatiques sur 10 à 30 ans pour les investissements les plus importants.

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 climatiques extrêmes, comme les sécheresses, les inondations et les tempêtes/ouragans, ou de « chronique » lorsqu'il concerne des changements à plus long terme au niveau des schémas climatiques comme la hausse des températures - épisodes de chaleur intense - 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. Ce risque pourrait être déclenché, par exemple, par une adoption relativement brutale de politiques et de réglementations climatiques et environnementales visant à abandonner les combustibles fossiles et d'autres activités émettrices de gaz à effet de serre (GES), par les progrès technologiques (qui, bien que prometteurs, s'accompagnent d'un ensemble de défis) ou par une évolution de la confiance et des préférences du marché (autrement dit l'acceptation sociale des véhicules électriques peut être remise en cause par la hausse des prix).

Pour le business modèle d'Ayvens, les risques de transition les plus significatifs sont liés à la flotte de véhicules et à ses émissions. Le suivi et l'atténuation des risques de transition sont plus amplement décrits au chapitre 4.1., dans les rubriques relatives à la gestion des risques liés à la valeur résiduelle et à la gestion des risques climatiques, environnementaux, sociaux et gouvernementaux. La transition vers une économie bas carbone est plus amplement abordée dans le chapitre CSRD et l'offre de mobilité durable.

Dans ce chapitre, seule l'identification et l'atténuation des **risques physiques climatiques** seront détaillés.

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'Ayvens**.

Méthodologie utilisée

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 d'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 de la Taxonomie Européenne 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 de la Taxonomie Européenne.

Un véhicule est par nature un actif en mouvement. Il n'est donc 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 :

- a) d'une part, les véhicules sont essentiellement utilisés dans leur pays d'immatriculation ;
- b) 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 de danger (stress dû à la chaleur, hausse du niveau de la mer, stress hydrique, inondations, ouragans, et typhons, et enfin incendies).

Ayvens a choisi **Moody's** comme fournisseur de données, en s'appuyant sur leur jeu de données le plus récent et sur la nouvelle méthodologie publiée. L'ensemble des données fournit un tableau de bord des risques climatiques physiques évaluant les impacts financiers du changement climatique sur une zone géographique (ce qui diffère de la méthodologie précédente, dans laquelle les scores étaient des scores d'aléas), sur plusieurs horizons temporels, et en s'appuyant sur l'approche ci-dessous :

- le risque est tout d'abord évalué au niveau de la localisation pour chaque péril, validé par rapport à l'historique des demandes d'indemnisations auprès des assureurs et en s'appuyant sur deux métriques essentielles :
 - le « taux de dommage annualisé » (Annualized Damage Rate, ADR) pour évaluer le risque au niveau de la localisation : il s'agit d'une estimation des dommages attendus chaque année en moyenne sur une période donnée, exprimée sous forme de taux de dommages par unité de devise exposée aux dommages,
 - écart-type de l'ADR » (ADR Standard Deviation) qui donne une indication de la variabilité des estimations de l'ADR, et qui sert à comparer la volatilité d'une localisation ou d'un type d'activité par rapport à un(e) autre (l'incertitude entourant la moyenne annuelle jouant également un rôle dans la mesure du risque) ;
- ensuite, le risque est agrégé pour chaque localisation de la zone géographique évaluée,
 - en s'appuyant sur l'utilisation d'une grille à résolution variable (dont la résolution est plus fine pour les zones avec davantage d'activité humaine ou avec des périls ayant des aléas à forte variabilité),
 - en attribuant une pondération en fonction du niveau d'exposition. Cette pondération permet au score de risque attribué à la zone d'être davantage influencé par un aléa présent aux endroits économiquement les plus pertinentes (gratte-ciels), tout en diminuant l'influence de l'aléa dans les zones géographiques où l'activité économique est minimale.

Risques physiques pour les bâtiments d'Ayvens (locaux)

Ayvens a analysé ses différents sites (bureaux, parkings, sites de stockage de véhicules d'occasion et de véhicules destinés à la revente), en prévoyant des plans d'atténuation spécifiques pour les centres de stockage où Ayvens stocke 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 se basant sur l'adresse exacte de chaque bâtiment**.

C'est la source de données **Munich Re** (fournisseur sélectionné par la Société Générale) qui a été retenue pour les projections des risques physiques sur les bâtiments d'Ayvens

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 2024 et 86 % de la flotte totale d'Ayvens ;
- il a été décidé de se concentrer sur le scénario du GIEC **RCP- 8.5, soit le scénario le plus pessimiste** défini par les experts du GIEC (NGFS – Hot House world ; scénario dans lequel les émissions de GES sont très élevées, avec une hausse des températures supérieure à 4° d'ici la fin du siècle) ;
- pour la **flotte de véhicules d'AYVENS**, les véhicules étant par nature mobiles, il a été décidé de réaliser l'analyse à l'échelle du pays à partir des **données de Moody's** ;
- *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 en se basant sur les **données de Munich RE**, fournisseur de données de Société Générale.

Résultats

Compte tenu des données sur les risques physiques fournies par les fournisseurs de données, Ayvens évalue les deux principaux risques ci-dessous :

- les **risques physiques sur la chaîne de valeur**, en particulier la partie aval, **soit sur la flotte de véhicules d'Ayvens**, ce qui inclut les véhicules « à la route » avec les clients.
- les **risques physiques liés aux activités propres d'Ayvens**, qui comprennent les **bâtiments d'Ayvens et les véhicules en leur possession** (principalement des véhicules d'occasion destinés à être revendus) ;

Risques physiques portant sur la chaîne de valeur d'Ayvens (accent mis sur la flotte de véhicules, chaîne de valeur aval)

Les véhicules étant par nature mobiles, comme expliqué dans le paragraphe précédent, l'analyse est effectuée à l'**échelle du pays**.

Les risques climatiques couverts comprennent les inondations, les incendies de forêt, les ouragans et les typhons, lesquels sont classés en tant qu' événements sévères, ainsi que le stress hydrique, l'élévation du

niveau de la mer et le stress thermique, classés en tant qu'événements « chroniques ».

Compte tenu de la courte période de détention des véhicules par Ayvens (entre 3 et 6 ans), il n'est ni obligatoire, ni pertinent d'analyser le risque selon différents horizons temporels. Etant donné que les risques chroniques font référence à des changements à plus long terme dans les modèles climatiques, il a été décidé d'utiliser deux horizons de projection selon que l'on regarde les risques physiques qualifiés de « sévères » ou les risques physiques qualifiés de « chroniques ».

Les paramètres de modélisation du risque climatique utilisés sont les suivants :

- Scénario climatique : GIEC RCP8.5 ⁽¹⁾
- Horizons de projection :
 - 2030 pour les risques « sévères » (y compris l'augmentation en fréquence et en gravité des phénomènes météorologiques extrêmes ;
 - 2050 pour les risques « chroniques »

Sur la base des hypothèses retenues et des données disponibles fournies par Moody's pour les 15 pays concernés, l'indice de risque est le suivant :

Catégorie TCFD	Description du risque (RCP 8.5)	Autriche	Belgique	Danemark	Finlande	France	Allemagne	Grèce	Italie	Luxem-Bourg	Pays-Bas	Norvège	Portugal	Espagne	Suède	Royaume-Uni
	% de VE dans la flotte du pays	1 %	12 %	3 %	2 %	15 %	11 %	2 %	7 %	1 %	14 %	3 %	3 %	3 %	4 %	16 %
Sévère (V2030)	Crue	48	25	4	21	12	14	5	22	71	72	38	6	10	66	17
	Feux de forêt	2	1	1	39	3	2	6	2	3	2	23	20	5	16	2
	Ouragans et typhons	0	0	0	0	13	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Chronique(s) (V2050)	Stress Hydrique	54	59	53	55	48	53	87	49	57	59	54	93	79	48	51
	Hausse du niveau de la mer	0	42	14	9	13	27	3	8	0	12	14	5	4	9	29
	Hausse des températures	27	24	20	60	20	39	69	39	22	12	40	24	50	31	7

Légende (seuils d'impact) :
 Aucun risque (0)
 Faible (1-25)
 Moyen (26-50)
 Élevé (51-75)
 Red flag (76-100)

Remarques :

- selon la nouvelle méthodologie de Moody's, l'échelle / les seuils d'impact sont les mêmes pour tous les risques évalués (en percentile) ;
- par souci de cohérence avec la méthodologie de Moody's, le stress hydrique a été classé dans la catégorie des risques « chroniques » lors de l'évaluation des risques sur la flotte de véhicules électriques ;
- la méthodologie la plus récente utilisée par Moody's pour évaluer le risque climatique dans les 15 pays étudiés mesure l'impact financier résultant de la présence d'aléas. Elle tient compte des aléas climatiques physiques, étant donné qu'ils peuvent considérablement varier selon le péril et la manière dont le péril est affecté par les variations des caractéristiques géophysiques, telles que la topographie et la proximité de masses d'eau (par exemple, mer, lac, rivière). La méthodologie utilise une approche pondérée

en fonction du volume de bâtiments des pays et régions de l'échantillon (les localisations et les pays se voient attribuer une valeur d'exposition égale au volume bâti, les zones faiblement urbanisées sont donc « par nature » considérées comme moins risquées qu'une ville très dense).

- Cette approche a été choisie car elle est la plus représentative des profils des clients d'Ayvens dans chaque pays, dont la densité de la flotte est plus élevée dans les zones urbaines, et pour lesquels l'impact financier de la fréquence et de la gravité d'occurrence d'un péril donné est le plus élevé.
- « % de VE dans la flotte du pays » est la part de la flotte de véhicules électriques d'Ayvens dans un pays donné par rapport à la flotte totale de véhicules électriques Ayvens (par exemple, l'Autriche représente 1 % de la flotte totale de véhicules électriques d'Ayvens).

(1) Representative Concentration Pathway – RCP8.5 : scénario climatique le plus pessimiste.

Risques physiques portant sur les activités propres d'Ayvens (locaux d'Ayvens)

L'analyse a été menée en se basant sur la localisation des sites d'Ayvens.

Les risques climatiques couverts comprennent notamment les inondations fluviales, les sécheresses, les incendies, les fortes précipitations, la grêle et les cyclones tropicaux, qui sont qualifiés de « sévères », ainsi que l'élévation du niveau de la mer et le stress thermique, qualifiés pour leur part de « chroniques ».

Les paramètres de modélisation du risque climatique utilisés sont les suivants:

- Scénario climatique : GIEC RCP8.5

- Horizons de projection :

- 2030 pour les risques sévères (liés aux événements y compris l'augmentation en fréquence et en gravité des phénomènes météorologiques extrêmes) ;
- 2050 (pour le stress thermique) ou 2100 (pour l'élévation du niveau de la mer, l'horizon de temps 2050 n'étant pas disponible dans le data set

Sur la base des données risque physique climatique disponibles fournies par **Munich Re** pour chacune des localisations d'Ayvens dans les 15 pays étudiés, l'indice de risque des sites d'Ayvens, réparti entre chacun des 8 types d'aléas, et en accord avec les paramètres de modélisation, retenus, se présente comme suit :

Catégorie TCFD	Description du risque (RCP 8.5)	Autriche	Belgique	Danemark	Finlande	France	Allemagne	Grèce	Italie	Luxem-Bourg	Pays-Bas	Norvège	Portugal	Espagne	Suède	Royaume-Uni
% pays surface :		0,23 %	10,41 %	11,65 %	3,40 %	17,65 %	14,50 %	1,44 %	1,92 %	3,09 %	5,14 %	4,22 %	4,42 %	11,79 %	1,87 %	8,27 %
Sévère (V2030)	Stress dû à la sécheresse	2,5	3,3	1,5	0,5	4,2	1,9	5,5	3,3	3,0	1,8	2,0	5,5	7,0	2,3	3,4
	Crue de rivière	2,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,5	1,0	0,2	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Stress météorologique lié à l'incendie	3,5	2,5	2,5	2,2	3,2	2,6	7,5	4,2	2,2	2,0	2,2	6,4	7,0	2,0	2,7
	Stress dû aux précipitations	3,7	2,3	2,3	2,3	3,2	2,5	4,0	6,2	3,0	2,4	3,7	3,9	3,2	2,3	2,3
	Cyclone tropical	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Chronique(s)	Grêle	4,0	2,1	2,0	2,0	3,4	2,3	2,0	4,2	3,0	2,0	2,0	2,0	2,3	1,0	2,8
	Hausse des températures	5,0	3,5	2,0	1,8	4,8	3,5	7,6	6,0	3,2	2,9	1,8	6,0	7,1	1,8	2,5
Nombre de localisation d'Ayvens avec :	Hausse du niveau de la mer	-1,0	-1,0	-1,0	-0,9	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	3,8	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
	Risque élevé de crue de rivière (2 % annuel)	1				4	1	1	3		2			2		
	Risque le plus élevé de fortes précipitations								1							
	Risque élevé de grêle (mais non extrême)					3			4							
	Augmentation la plus élevée de l'intensité et de la fréquence de situations de stress thermique													2		
	Risque le plus élevé d'élévation du niveau de la mer								1		3					

Légende : ■ Très faible ■ Faible ■ Moyen ■ Fort ■ Extrême

Remarques :

- l'échelle et les seuils appliqués par Munich RE sont spécifiques à chaque risque ;
- les indicateurs de risque ci-dessus sont agrégés et ont été **pondérés par la surface des sites d'Ayvens dans un pays donné** ;
- par souci de cohérence entre les catégories de risque, pour le risque « crue fluviale », nous avons opté pour la donnée « % de probabilité d'événement annuel » de Munich RE plutôt que pour le code couleur (il convient de noter qu'un risque extrême dans la catégorie « crue fluviale » correspond à une (faible) probabilité de crue de 2 % par an, estimée sur la base des 50 dernières années) ;
- pour évaluer les 7 autres catégories de risques climatiques, Ayvens a utilisé les codes couleur (« traffic light ») et les échelles par défaut proposées par Munich RE
- par souci de cohérence avec le Groupe Société Générale, le « stress lié à la sécheresse » a été classé « risque sévère » dans l'évaluation des locaux d'Ayvens (cet indicateur décrit la variation du niveau de l'eau, caractérisé par l'évolution des précipitations et de l'évapotranspiration potentielle)..

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.

Les éléments ci-après s'appliquent à la fois aux émissions liées aux activités propres d'Ayvens (les bâtiments) et aux émissions provenant de la flotte louée aux clients.

La localisation majoritairement Européenne des activités d'Ayvens, ainsi que le caractère par nature « mobile » des véhicules, sont des facteurs d'atténuation naturels. Au demeurant, afin de gérer les risques physiques chroniques et sévères, Ayvens optimise en permanence sa couverture d'assurance et ses plans de continuité d'activité.

Remarque : les ambitions et les mesures prises en ce qui concerne la flotte louée sont décrites en Section **ESRS E1** des déclarations CSRD portant sur ce sujet.

1. Chaîne de valeur d'Ayvens en mettant l'accent sur la flotte de véhicules aval

Description du risque	Événements climatiques extrêmes perturbant la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens et les services externalisés essentiels (véhicules « à la route » chez les clients)
6 types de risque <i>Fournisseur de données utilisé : Moody's</i>	Sévères : inondations, feux de forêt, ouragans et typhons. Chroniques : stress thermique, hausse du niveau de la mer et stress hydrique.
Impacts potentiels	Les événements météorologiques violents pourraient avoir un impact négatif sur la chaîne de valeur à deux égards : - les principaux actifs d'Ayvens, à savoir ses véhicules, peuvent être endommagés par des phénomènes météorologiques violents (par ex. ouragans et typhons, inondation et feu de forêt), 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 la possible pénurie de composants, 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 <i>Hypothèse :</i>	Trois pays, la Grèce, le Portugal et l'Espagne, affichent les scores d'impact financier les plus élevés (> 76 %) en raison du risque climatique physique dans l'ensemble de la catégorie de risque « stress hydrique » (à noter que même avec un horizon temporel fixé à 2030 plutôt qu'à 2050, ces 3 pays afficheraient un score supérieur à 71 %). Le stress hydrique tient compte de l'impact des pénuries d'eau sur le chiffre d'affaires annuel net des activités commerciales et industrielles. Ce risque lié au stress hydrique est noté « Élevé » (> 51 %) dans tous les autres pays, à l'exception de la France, de l'Italie et de la Suède. Le stress thermique est noté Élevé (> 51 %) en Grèce et en Finlande uniquement. Ce score d'impact financier du stress thermique évalue l'impact de la hausse des températures sur la productivité au travail et sur l'augmentation des coûts liée à la hausse de la demande en énergie pour la climatisation, tous deux ayant un impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce score tient compte des variations du coût de l'énergie entre les différentes économies. Néanmoins, comme certains types d'entreprises sont plus vulnérables que d'autres à ces impacts, ce score prend également en compte la capacité d'adaptation des travailleurs et des métiers, l'état de développement économique global du pays dans lequel les entreprises sont implantées et les types d'industries et de secteurs qui dominent l'économie dans chacun de ces pays. Le risque d'inondation apparaît comme étant élevé dans trois pays : le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suède. Ce score d'impact financier est entièrement quantifié partout dans le monde, et il intègre, le drainage local, l'impact des mesures de protection mises en place pour se prémunir des inondations, ainsi que les données liées à l'évolution de la topographie à très haute résolution.
Plan d'atténuation	Concernant la flotte de véhicules des clients, ce risque constitue en premier lieu un risque d'impact sur l'assurance automobile. En effet, la hausse des dommages sur les véhicules d'Ayvens aura pour conséquence soit d'impacter la rentabilité de l'assurance, en raison de l'augmentation des sinistres NAT CAT (Catastrophe Naturelle), soit d'augmenter les primes de réassurance qu'Ayvens règle à ses fournisseurs (la fréquence des événements pouvant avoir un impact sur les coûts de réassurance). Ayvens demandant à toutes ses entités de souscrire une assurance contre la grêle, la pluie, les inondations et les incendies, l'impact potentiel des dommages causés aux véhicules d'Ayvens par des phénomènes météorologiques violents est transféré à ses réassureurs. 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 phénomènes météorologiques violents ou à d'autres causes. 3 principaux plans d'atténuation sont en place : 1) Mise en œuvre d'un programme de maintenance : la maintenance étant gérée par Ayvens, des contrôles réguliers de maintenance accompagnés des réparations nécessaires sont effectués pour réduire le risque de défaillance des véhicules dû aux phénomènes météorologiques extrêmes ; 2) Répercussions des coûts d'assurance plus élevés sur les clients, étant donné que les phénomènes météorologiques extrêmes peuvent impacter l'ensemble du marché et pas uniquement les véhicules d'Ayvens ; 3) Ayvens Insurance, entité issue de la fusion entre LeasePlan Insurance et ALD Re, fournit une couverture NAT CAT aux pays détenant un produit d'assurance « garantie dommage aux véhicules » directement auprès d'Ayvens Insurance, ainsi qu'à certains pays offrant des dispositifs locaux de rétention des risques (Local Risk Retention Scheme - LRRS), parmi lesquels la France, l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Grèce, le Luxembourg et l'Espagne (uniquement les risques exclus par le mécanisme gouvernemental (Consortio))⁽¹⁾ Concernant la chaîne de valeur, ce risque est un risque opérationnel pour Ayvens. Les impacts potentiels de perturbations sur la chaîne d'approvisionnement et sur les services critiques externalisés d'Ayvens sont atténués via la mise en place d'accords de niveau de service (Service Level Agreement - SLA) avec les fournisseurs. L'étendue de la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens (nombre important de centres de services, modèle économique multimarque) offre une flexibilité supplémentaire et constitue un facteur d'atténuation naturel. Malgré cela, les délais de livraison des véhicules et des pièces de rechange peuvent être amenés à s'allonger. Afin d'atténuer ce risque, Ayvens peut 1/ prolonger les contrats de leasing en cours jusqu'à la livraison du véhicule neuf ou 2/ fournir un véhicule de remplacement en faisant appel à des partenaires de location courte durée ou via sa flotte interne de véhicules. En outre, des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens n'auraient pas nécessairement un impact négatif sur l'entreprise. Par exemple, la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens a été perturbée par la guerre en Ukraine et par la crise du COVID, ce qui a entraîné en 2022 des retards dans la livraison des véhicules neufs. Bien que cette perturbation ait contribué à augmenter le coût de la fourniture de véhicules temporaires aux clients, elle a également entraîné une augmentation du prix des véhicules d'occasion vendus par Ayvens, ce qui a eu un impact positif sur le résultat net global d'Ayvens.

(1) En 2024, Ayvens Insurance fournit une couverture NAT CAT pour près de 730 000 véhicules dans 28 pays. Les risques couverts et la limite de couverture sont identiques pour l'ensemble des territoires, à l'exclusion de l'Italie où les niveaux de rétention du marché ont augmenté en 2024, et les risques couverts concernent la flotte en exploitation et les flottes entreposées, avant et après la location, selon les besoins du pays. En Espagne, Ayvens couvre également les risques qui sont exclus par le dispositif gouvernemental (Consortio).

2. Activités propres d'Ayvens, locaux et flottes d'Ayvens avant et après location, stationnées dans les locaux de stockage.

Description du risque	Événements climatiques violents causant des dommages aux activités propres d'AYVENS (principalement les bureaux et les centres de remarketing des voitures d'occasion)
Types de risque	Sévère : inondations fluviales, sécheresses, incendies, fortes précipitations, grêle et cyclones tropicaux Chronique : élévation du niveau de la mer et stress thermique
Impacts potentiels	Des événements sévères pourraient endommager les actifs propres d'Ayvens. Les bâtiments et les véhicules en sa possession (principalement des véhicules d'occasion en attente d'être revendus) pourraient être exposés à : - la destruction totale de la voiture, entraînant une obligation de remplacement du véhicule ou une non-vente de la voiture (manque à gagner) ; - des dommages aux bâtiments (voire la destruction en cas d'incendie, de tornade ou de tempête), entraînant des coûts de réparation élevés ou la nécessité de déménager ; - risque de pertes humaines ; - des risques de perte de données dans les <i>datacenters</i> Les effets du stress thermique 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 traduiraient 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	En examinant les risques pondérés par les surfaces, seuls deux pays (l'Autriche et les Pays-Bas), représentant 5,36 % de la surface totale, sont concernés par des risques notés « extrêmes » : - risque d'inondation fluviale en Autriche (représentant seulement ~0,23 % de la surface) ; et - risque d'élévation du niveau de la mer/ zones inondées (risque chronique d'ici 100 ans) aux Pays-Bas (représentant ~5,14 % de la surface retenue), avec 3 sites concernés. Notons que ce risque est très faible dans tous les autres pays, même si un petit site d'Ayvens Italie est identifié à risque. Si l'on considère par ailleurs le nombre de sites où un risque « extrême » peut survenir par pays, le phénomène « extrême » de crues fluviales (équivalent à 2 % de probabilité annuelle de crue des cours d'eau) concerne 3 localisations en Italie, et 4 en France. L'Italie du Nord est devenue plus sujet aux phénomènes de grêle, avec des épisodes majeurs survenus en 2023 et 2024 (avec 4 sites présentant un risque élevé d'occurrence). La région Grand-Est en France apparaît comme étant également exposée avec 3 locaux identifiés à risque, dont 2 équipés d'un parking. L'Espagne (où 2 sites d'Ayvens sont identifiés à très haut risque) et la Grèce sont les pays d'Europe du Sud présentant le risque le plus élevé de stress thermique (hausse des températures et augmentation de l'intensité et de la fréquence des épisodes de canicule d'ici 2050). Viennent ensuite l'Italie, le Portugal, l'Autriche ainsi que la France. La Grèce, l'Espagne et le Portugal sont particulièrement sensibles aux incendies de forêt et au stress climatique résultant des incendies. Au demeurant, ces événements se produisent dans des zones rurales, où Ayvens n'a pas de bureau ni de concentration de risque. Le Top15 des pays concernés étant situé en Europe, tous les pays présentent un faible risque de cyclone tropical. Enfin, l'Italie, la Grèce, le Portugal et l'Espagne sont les pays où les risques climatiques sévères cumulés seront les plus élevés si le changement climatique atteint 4° d'ici la fin du siècle. L'Italie, la France, les Pays-Bas et l'Espagne sont les pays où se trouvent, si l'on considère les sites individuellement, le plus grand nombre de localisations exposées à un risque de phénomène extrême.
Hypothèse :	
• RCP-8.5, scénario de hausse des températures supérieure à 4° ,	
• Horizon temporel :	
• 2030 pour les risques sévères,	
2050 pour les risques chroniques (et 2100 si l'horizon 2050 n'est pas disponible)	

2. Activités propres d'Ayvens, locaux et flottes d'Ayvens avant et après location, stationnées dans les locaux de stockage.**Plan d'atténuation**

Pour protéger ses activités et continuer à servir ses clients, Ayvens a mis en œuvre le plan d'atténuation suivant :

- une compréhension globale des activités réalisées sur 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 ;
- 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 au risque mise en place par Ayvens en cas de perturbations de ses activités a été démontrée lors de la pandémie de COVID 19 durant laquelle Ayvens a été en mesure de gérer et de développer ses activités tout en télétravaillant ;
- 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 2025, le siège d'Ayvens continuera d'accompagner les principales entités 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 véhicules d'occasion et le parc de voitures en possession d'Ayvens :

- **Couverture contre les catastrophes naturelles** (« CAT NAT ») des sites de stockage de véhicules : Ayvens souscrit auprès de sa société d'assurance « Ayvens Insurance » à une assurance contre les dommages causés aux actifs qu'elle possède et exploite, ou met en place des dispositifs locaux de rétention. En complément, au niveau du Groupe, Ayvens souscrit à une assurance contre les dommages causés aux biens, qui couvre également les véhicules hors flotte entreposés sur un site d'Ayvens. Les risques couverts sont les suivants : tempête, grêle, orage, tornade et inondation, avec une limite de couverture égale à la valeur maximale déclarée par l'entité majorée de 10 %.

À titre d'exemple, au cours de l'année 2023, les entités italiennes de LeasePlan et ALD « legacy » ont subi des dommages à la flotte en exploitation et en stock, en raison d'importants dégâts causés par la grêle. En réponse, un comité mixte a été mis en place pour analyser les dommages et proposer des méthodes visant à les atténuer et prévenir le risque de pertes ultérieures à l'avenir.

5.5.2.3 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) 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) 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 utilisée

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 ;
- Société Générale adhère également aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et de l'Organisation internationale du travail ;
- le Code de conduite de la Société est fondé sur la Charte internationale des Droits de l'Homme. Ce Code vise notamment 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, Ayvens applique une politique d'achats responsables (voir section ESRS G1), ainsi que les principes définis dans le plan de vigilance de Société Générale, dans la section 5.8 du Document d'Enregistrement Universel de Société Générale (<https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2025-03/universal-registration-document-2025.pdf>).

Comme précisé au Chapitre 4.1.4.3, 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

Ayvens 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 l'entreprise. 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, Ayvens applique une politique d'achats responsables (voir section ESRS G1), 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), Ayvens 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 ;
- Ayvens a développé un mécanisme d'alerte qui permet à tous les employés de signaler une 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 4.1.4.3 et 3.1.5, 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.

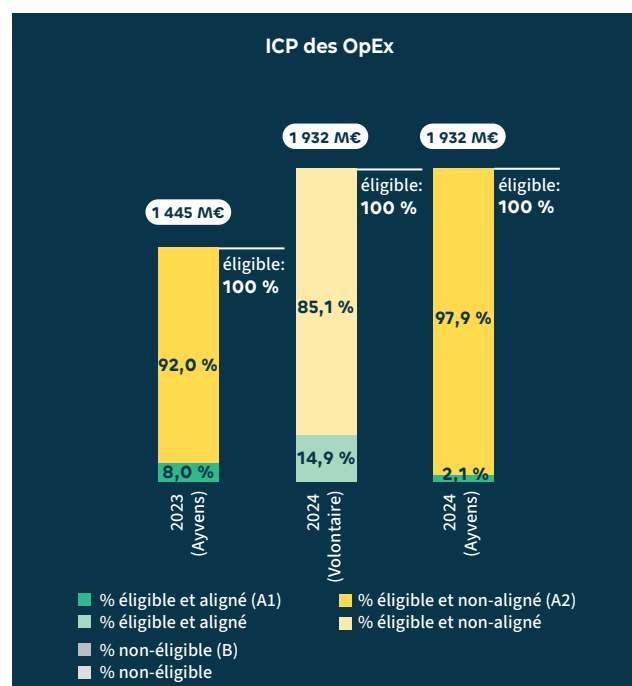
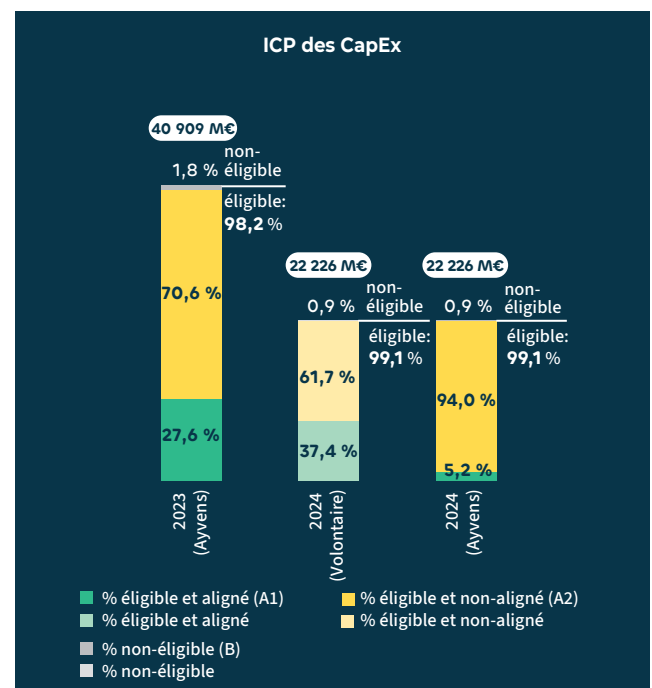
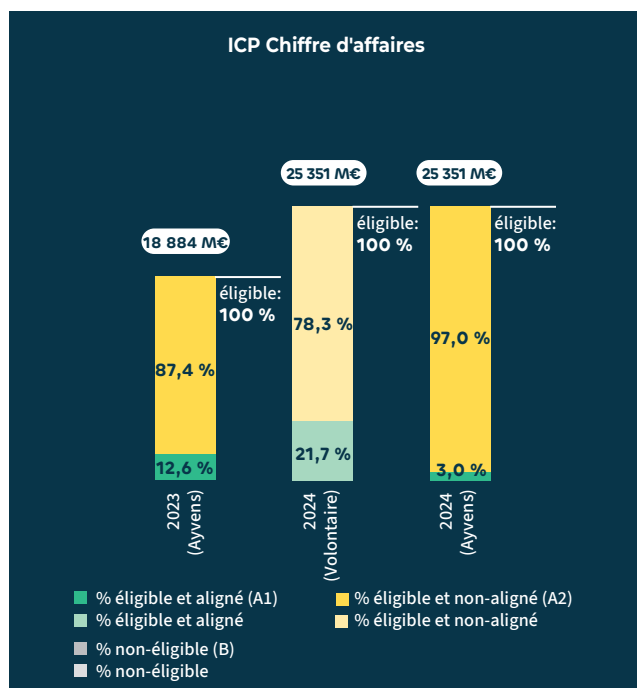
La Société et ses filiales n'ont fait l'objet d'aucune condamnation définitive pour violation de la législation fiscale ou de la législation sur la concurrence.

5.5.3 Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2024

Comme mentionné ci-dessus, Ayvens fournit deux ensembles d'indicateurs pour 2024 :

- Une déclaration **volontaire**, sur la base de la conclusion que les critères DNSH relatifs à la pollution des pneumatiques sont inopérants et doivent donc être écartés. Ces indicateurs, publiés à titre indicatif, permettront la comparabilité avec les ratios d'alignement publiés par le passé dans le cadre de la NFRD, et refléteront correctement la part des véhicules électriques dans le portefeuille d'Ayvens.
- Une déclaration **officielle**, basée sur une valeur de 14 % d'alignement sur les critères DNSH liés à la pollution des pneumatiques à l'échelle de la flotte, sert de base de calcul pour l'ensemble des tableaux fournis ci-dessous – voir le commentaire précédent concernant la décision de ne pas adopter un proxy plus élevé utilisé par d'autres sociétés, considéré comme moins réaliste.

5.5.3.1 Résumé des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'année 2024



Évolution de l'ICP du chiffre d'affaires 2023-2024

Au titre de l'exercice 2024, l'analyse d'alignement de l'activité 5.4 « vente de biens de seconde main » du nouvel objectif Économie Circulaire (35 % du chiffre d'affaires en 2024) est devenue obligatoire.

De ce fait, le chiffre d'affaires aligné correspond à celui des activités locatives d'Ayvens éligibles au titre de l'activité 6.5 « Transport par motos, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers » ainsi qu'au titre de l'activité 5.4 « vente de biens de seconde main ». **Cette part a atteint 22 % en 2024 contre 13 % l'année dernière, en partie en raison de l'inclusion de l'alignement de l'activité 5.4 dans l'ICP volontaire sur le chiffre d'affaires pour la première fois en 2024 (5,4 %).** La hausse de l'alignement de l'activité 6.5 (à 16,3 %) illustre l'accélération de l'électrification de la flotte d'Ayvens en 2024, comme décrit dans l'ESRS 1.

En raison de la nouvelle méthodologie appliquée sur les critères de pollution du principe DNSH liés à l'étiquetage des pneumatiques, l'ICP officiel Chiffre d'affaires est réduit à 3,0 % contre 12,6 % en 2023.

Évolution 2023-2024 de l'ICP des CapEx

La part des CapEx Ayvens éligibles à la taxonomie européenne demeure stable par rapport à l'an dernier (99,1 % vs. 98,2 % sur 2023), principalement portée par l'activité 6.5, à savoir les coûts d'acquisition des voitures. L'activité 5.4 « vente de bien de seconde main » ne génère pas de CapEx.

En raison de l'acquisition de LeasePlan, le ICP CapEx de 2023 inclut les entrées d'actifs pour 2023 et les immobilisations de LeasePlan à partir de mai 2023, reflétant principalement la juste valeur des véhicules au bilan de LeasePlan au moment du rachat.

Le ICP CapEx de 2023 tient compte ainsi d'un effet flux et d'un effet stock, non comparable à celui de l'exercice 2024, ce qui justifie :

- la baisse significative au dénominateur, de 40,9 milliards d'euros en 2023 sur le périmètre d'Ayvens à 22,0 milliards d'euros en 2024 (effet flux uniquement) ;
- **l'augmentation du taux d'alignement volontaire, de 27,6 % en 2023 à 37,4 % en 2024, preuve des progrès réalisés en faveur de l'électrification de la flotte d'Ayvens en 2024.**

En raison de la nouvelle méthodologie appliquée sur les critères de pollution du principe DNSH liés à l'étiquetage des pneumatiques, l'ICP officiel des CapEx est réduit à 5,2 %, contre 27,6 % en 2023.

Évolution 2023-2024 de l'ICP des OpEx

Comme dans le reporting 2023, le caractère restrictif de la définition des dépenses d'exploitation (OpEx) donnée par la Commission européenne pose question quant à 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 OpEx, principalement générés par les coûts de maintenance et de pneumatiques relatifs à la location et les coûts de maintenance relatifs à l'activité de revente de véhicule d'occasion.

Tout comme en 2023, les OpEx sont principalement générés par les coûts de maintenance et pneumatiques des véhicules de location (activité 6.5). Les OpEx de l'activité 5.4 s'élèvent à 1 % du dénominateur total du ICP des OpEx. Le montant des OpEx de l'activité 5.4 s'élevait à 20 millions d'euros en 2023, tandis que le dénominateur total des OpEx s'élevait à 1,93 milliard d'euros. L'inclusion de l'alignement pour ce qui est des OpEx de l'activité 5.4 n'aurait pas d'impact significatif sur le ICP des OpEx. Cet impact est donc exclu de l'exercice d'alignement.

L'ICP volontaire des OpEx s'élève à 15 % (contre 8 % sur l'exercice 2023), 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.

En raison de la nouvelle méthodologie appliquée sur les critères de pollution du principe DNSH liés à l'étiquetage des pneumatiques, l'ICP officiel des OpEx est réduit à 2,1 % contre 8,0 % en 2023.

(1) La définition d'OpEx publiée dans le règlement délégué EU 2021/2178 de la taxonomie est très spécifique et restrictive : elle comprend 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, et la maintenance et les réparations. Cette définition ne correspond donc pas à la définition d'OpEx utilisée par Ayvens en 2024 dans ses comptes consolidés publiés dans le Chapitre 6. Les coûts couverts dans le numérateur de l'ICP des OpEx de la Taxonomie Européenne sont classés dans les comptes consolidés du Groupe comme « Charges d'exploitation », mais également pour une grande partie comme « Coûts des ventes-services » et comme « Coûts de revient des véhicules vendus ».

5.5.3.2 ICP officiel du chiffre d'affaires pour l'année 2024

5.5.3.2.1 Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – informations pour l'année 2024

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1	Exercice 2024		2024		Critères de contribution substantielle					
2	Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année 2024	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	557,2	2,3 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
7	Vente de biens de seconde main	CE 5.4	192,4	0,8 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	N/EL
8	Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A. 1)		769,6	3,0 %	2,3 %	0 %	0 %	0 %	0,8 %	0 %
	Dont habilitantes		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Dont transitoires		100 %	100 %						
9	A. 2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
10					EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL	EL, N/EL
11	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	15 890,6	62,7 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
12	Vente de biens d'occasion (*)	CE 5.4	8 690,9	34,3 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
13	Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A. 2)		24 581,5	97 %	62 %	0 %	0 %	0 %	34,3 %	0 %
14	A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A. 1 + A. 2)		25 351,1	100 %	65,0 %	0 %	0 %	0 %	35,0 %	0 %
15	B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
16	B. Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		0	0 %						
TOTAL (A+B)			25 351,1	100 %						

(1) Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, les deux critères DNSH Ressources hydriques et marines et Biodiversité ne s'appliquent pas à l'activité 6.5. En conséquence, ils sont notés « 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⁾									
								Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A. 1) ou éligible à la taxonomie (A. 2), année 2024		
2	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)	Garanties minimales		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	O	NA	O	O	NA	O	12,6 %	NA	T
7								0,0 %		
8	NA	O	NA	O	O	NA	O	12,6 %	H	T
	N	N	N	N	N	N	N			
	NA	O	NA	O	O	NA	O	12,6 %		
9										
10										
11								53,2 %		
12								34,2 %		
13								87,4 %		
14								100 %		
15										
16										

Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total

	Aligné sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	2,3 %	65,0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0,8 %	35 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

ICP complémentaire : ICP du chiffre d'affaires après ajustements des obligations durables

Fin 2024, Ayvens disposait d'un encours d'émission obligataire de 500 millions d'euros. LeasePlan détenait quant à lui un portefeuille actif d'émissions obligataires vertes de 2,5 milliards d'euros à fin 2024. Toutefois, la méthodologie de calcul de cet ICP du chiffre d'affaires 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.

5.5.3.2.2 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 et l'activité 5.4 de l'objectif Économie circulaire ;
- 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 objectif Économie 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 du chiffre d'affaires

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178, 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 2024 : « Total des revenus » de la note 8d (25 351,1 millions d'euros) du Chapitre 6.

Note aux états financiers 2024/Dénominateur	Total du chiffre d'affaires Ayvens ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Activité économique/objectifs
Note 8d : revenus des activités de location de véhicules	16 467,8	6.5 CCM
Note 8d : produit de la vente de véhicules	8 883,3	5.4 CE
NOTE 8D : TOTAL DES REVENUS = TOTAL DÉNOMINATEUR	25 351,1	

Numérateur utilisé de l'ICP du chiffre d'affaires des activités éligibles et alignées (A. 1)

Ayvens a inclus la somme des loyers perçus issus de la location des véhicules (activité 6.5) ainsi que le chiffre d'affaires de la vente de véhicules d'occasion (activité 5.4) en 2024, définis comme alignés sur la taxonomie selon la méthodologie décrite dans ce document, en garantissant la qualité des données avec une réconciliation comptable.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de location de véhicules et la vente de véhicules d'occasion définis comme non alignés sur la taxonomie est exclu du numérateur A. 1 et enregistré 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 d'Ayvens issu de l'activité de revente de véhicules d'occasion figure dans la catégorie A (éligible, activité 5.4 de l'objectifs économie circulaire). L'analyse de l'alignement des activités de ces nouveaux objectifs est réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024.

(1) Comme indiqué dans les états financiers, le chiffre d'affaires de l'ancien périmètre ALD couvre la totalité de l'année 2024 et celui de l'ancien périmètre LeasePlan couvre la période du 22 mai 2024, date d'acquisition de LeasePlan, au 31 décembre 2024.

5.5.3.3 ICP officiel des CapEx pour l'année 2024

5.5.3.3.1 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 2024		2024		Critères de contribution substantielle					
2	Activités économiques	Code	CapEx	Part des CapEx, 2024	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	1 151,9	5,2 %	O	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)		1 151,9	5,2 %	5,2 %	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, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	20 590,5	93,6 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
11	Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	71,7	0,3 %	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)		20 662,2	94,0 %	94,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
13	A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A. 1 + A. 2)		21 814,1	99,1 %	99,1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
14	B. Activités non éligibles à la taxonomie									
15	B. CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		191,3	0,9 %						
TOTAL (A+B)			22 005,4	100 %						

(1) Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, les deux critères DNSH Ressources hydriques et marines et Biodiversité ne s'appliquent pas à l'activité 6.5. En conséquence, ils sont notés « 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 2023	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	O	NA	O	O	NA	O	27,6 %	NA	T
7	NA	O	NA	O	O	NA	O	27,6 %	H	T
	N	N	N	N	N	NO	N			
	NA	O	NA	O	O	NA	O	27,6 %		
8										
9										
10								70,1 %		
11								0,5 %		
12								70,6 %		
13								98,2 %		
14										
15										

Part des CapEx/Total des CapEx

	Aligné sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	5,2 %	99,1 %
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 (UE) 2021/2178, les entreprises non financières qui ont déclaré les produits d'obligations durables qui financent tout ou partie de leurs CapEx pendant la période de *reporting* doivent également publier les ICP des CapEx ajustés, afin que les entreprises financières ne comptabilisent pas deux fois ces 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 ICP 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 2024. L'obligation verte émise en juin 2022 concerne exclusivement les véhicules électriques à batterie et a financé une partie des véhicules alignés sur la taxonomie acquis en 2024, et qui sont inclus dans les CapEx alignés, pour un montant de 55 millions d'euros. Les émissions de LeasePlan, d'un montant de 2,5 milliards d'euros, en cours à la fin de l'exercice 2024, concernent des véhicules 100 % alignés. Ce montant de 2,5 milliards d'euros a donc été déduit du numérateur. En conséquence :

ICP volontaire des CapEx 2024 = 37,4 %

ICP 2024 ajusté des CapEx après déduction des CapEx alignés financés par les obligations durables = 25,5 %

Après déduction du financement des obligations vertes de l'ICP officiel des CapEx (5,2 %), l'ICP devient négatif, par conséquent l'ICP des CapEx ajusté pour le financement des obligations durables = 0,0 %

5.5.3.3.2 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) CapEx des activités éligibles mais non alignées (A. 2), relatifs aux activités 6.5 et 7.7 de l'objectif d'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 des CapEx

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 ⁽¹⁾, le dénominateur de l'ICP des CapEx 2024 (A+B) s'élève à 22 005.4 millions d'euros, calculé comme suit :

- la somme des entrées d'actifs sur l'exercice 2024. Les entrées d'actifs concernés sont enregistrées dans les lignes « acquisitions » de la note 13 « flotte de location », de la note 14 « autres immobilisations corporelles », de la note 17 « autres immobilisations incorporelles », et de la note 15 « droit d'utilisation » du Chapitre 6 ;

Le *goodwill* (note 16) acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est en dehors du champ d'application d'IAS 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 appliquant 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, paragraphes 73 (e), points (i) et (iii), (b) IAS 38 Immobilisations incorporelles, paragraphe 118 (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 (d), points (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 aux états financiers 2024/CapEx	Entrée d'actifs corporels et incorporels sur l'année 2024 (en millions d'euros)		Activité économique taxonomie
Note 13 : Flotte de location	21 729,6		6.5 CCM
Note 14 : Autres immobilisations corporelles (Terrains, Immeubles)	10,1		7.7 CCM
			6.5 CCM
Note 14 : Autres immobilisations corporelles (Équipements)	67,6	(voitures de services)	
Note 17 : Autres immobilisations incorporelles	123,7		NA
Note 15 : Droits d'utilisation et passifs de location (véhicules)	12,8		6.5 CCM
Note 15 : Droits d'utilisation et passifs de location (baux immobiliers)	61,5		7.7 CCM
TOTAL DÉNOMINATEUR CAPEX	22 005,4		

Numérateur utilisé pour l'ICP des CapEx des activités éligibles et alignées (A. 1)

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 ⁽¹⁾, 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 l'entreprise 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 ⁽²⁾ (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 »), alignés avec la taxonomie, c'est-à-dire les ajouts à la flotte de location d'Ayvens.

Les CapEx de la flotte de location non alignée sur la taxonomie sont exclus de cet ICP et déclarés 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 immobilisations incorporelles 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 « CapEx liés 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 elles 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) Le numérateur est égal à la part des dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une quelconque des conditions suivantes : (a) liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie ; (b) faisant partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées sur la taxonomie - ou à permettre que des activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci - (« plan CapEx ») dans les conditions précisées au deuxième alinéa du présent point 1.1.2.2 ; (c) 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, ainsi que 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.

(2) À titre d'exemple, si l'entreprise achète des panneaux solaires pour ses bureaux, ces dépenses d'investissement seront considérées comme alignées au titre de l'activité 7.7 « construction et activité immobilière ».

5.5.3.4 ICP officiel des OpEx pour l'année 2024

5.5.3.4.1 Part des OpEx 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 2024		2024		Critères de contribution substantielle					
2	Activités économiques	Code	Part des OpEx, année 2024 (en millions d'euros)	Atténuation du changement climatique (CCM) (en %)	Atténuation du changement climatique (CCM)	Adaptation au changement climatique (CCA)	Eau (WTR)	Pollution (PPC)	Économie circulaire (CE)	Biodiversité (BIO)
3					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	40,2	2,1 %	O	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)		40,2	2,1 %	2,1 %	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	1 860,0	96,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
11	Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	11,3	0,6 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
12	Vente de biens d'occasion *	CE 54	20,2	1,0 %	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)		1 891,5	97,9 %	96,9 %	0 %	0 %	0 %	1,0 %	0 %
14	A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A. 1 + A. 2)		1 931,7	100 %	99,0 %	0 %	0 %	0 %	1,0 %	0 %
15	B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
16	B. OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		0	0 %						
	TOTAL (A+B)		1 931,7	100 %						

(1) Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, les deux critères DNSH Ressources hydriques et marines et Biodiversité ne s'appliquent pas à l'activité 6.5. En conséquence, ils sont notés « 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 2024	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	O	NA	O	O	NA	O	8,0 %	NA	T
7	NA	O	N	O	O	NA	O	8,0 %	H	T
	N	N	NA	N	N	N	N			
	NA	O	NA	O	O	NA	O	8,0 %		
8										
9										
10								88,9 %		
11								0,9 %		
12								2,3 %		
13								92,0 %		
14								100 %		
15										
16										

	Part des OpEx/Total des OpEx	
	Aligné sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	2,1 %	99,0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	1,0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

ICP complémentaire : ICP des OpEx après ajustements des obligations durables

Conformément au règlement délégué (UE) 2021/2178, Ayvens a choisi de ne pas calculer cet ICP ajusté, le considérant comme non pertinent.

5.5.3.4.2 Méthodologie appliquée par Ayvens

Comme exigé par la réglementation, Ayvens a déclaré 4 ICP dans le modèle relatif aux OpEx :

- a) ICP des OpEx consacrés aux activités éligibles et alignées (A. 1), relatif à l'activité 6.5 de l'objectif Atténuation du changement climatique ;
- b) ICP des OpEx des activités éligibles mais non alignées (A. 2), lié à l'activité 6.5 ; 7.7 de l'objectif Atténuation du changement climatique et de l'activité 5.4 de l'objectif d'économie circulaire (OpEx de l'activité 5.4 inclus au dénominateur mais pas au numérateur) ;
- c) ICP des OpEx consacrés aux activités éligibles (A) ;
- d) OpEx des activités non éligibles (B).

Dénominateur de l'ICP des OpEx

En application de la définition restrictive donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178⁽¹⁾, Ayvens a inclus les OpEx suivants au dénominateur (A+B) :

Catégories OpEx	(en millions d'euros)	Activité économique taxonomie
Les coûts de maintenance/réparation et coûts de pneumatiques générés par l'activité de location	1 900,2	6.5 CCM
Locations à court terme et mesures de rénovation des bâtiments	11,3	7.7 CCM
Les dépenses de remise en état des véhicules, relatives à l'activité de revente de véhicules d'occasion	20,2	5.4 CE
TOTAL DÉNOMINATEUR OPEX	1 931,7	

Les dépenses de recherche et développement 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 2023, les coûts inclus dans le dénominateur de l'ICP des OpEx sont classés principalement comme coûts de chiffre d'affaires de services dans les états financiers d'Ayvens.

Numérateur utilisé pour l'ICP des OpEx des activités éligibles et alignées (A. 1)

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178⁽²⁾, fondée sur la même logique que le numérateur des ICP des CapEx, 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 5.9.2, en garantissant une réconciliation comptable. Les dépenses de maintenance 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 enregistrées 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 liées à l'immobilier (contrat de location à court terme et mesures de rénovation des bâtiments) ne sont pas importantes et leur alignement potentiel n'a donc 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 2024 des quatre nouveaux objectifs environnementaux, les OpEx liés à la réparation des véhicules avant leur revente, classées en 2023 comme non éligibles, rentrent désormais dans la catégorie A (éligible, activité 5.4 de l'objectif Économie Circulaire). Cependant, étant donné que l'ajout de l'alignement des OpEx de cette activité n'aurait pas d'impact significatif et serait donc exclue de l'exercice d'alignement, les OpEx associés sont enregistrés par défaut en catégorie A. 2 pour 2024.

(1) Le dénominateur comprend les coûts directs non inscrits à l'actif qui concernent la recherche et développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, la maintenance 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.

(2) Le numérateur est égal à la part des dépenses d'exploitation incluse dans le dénominateur qui correspondent à l'un des éléments suivants : (a) liées à des actifs ou processus associés aux activités économiques alignées sur la taxonomie, y compris la formation et les autres besoins d'adaptation des ressources humaines, et des coûts directs non immobilisés qui correspondent à la recherche et développement ; (b) faisant partie du plan CapEx prévu pour élargir les activités économiques alignées sur la taxonomie ou permettre à des activités économiques éligibles à la taxonomie de s'aligner sur celle-ci dans un délai prédéfini tel que défini au deuxième paragraphe du présent point 1.1.3.2 (c) 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.

5.5.4 Activités liées à l'énergie nucléaire et aux gaz fossiles

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise réalise, finance ou a des expositions dans le domaine de la recherche, du développement, de la démonstration et de déploiement d'innovations des installations de production d'électricité produisant de l'énergie à partir de procédés nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2.	L'entreprise réalise, finance ou a des expositions dans le domaine de la construction et de l'exploitation sécurisées de nouvelles installations nucléaires pour produire de l'électricité ou de la chaleur industrielle, y compris à des fins de chauffage urbain ou de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, ainsi que leurs mises à niveau pour répondre aux normes de sécurité, en tirant partie des meilleures technologies disponibles.	Non
3.	L'entreprise réalise, finance ou a des expositions dans le domaine de l'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de la chaleur industrielle, y compris à des fins de chauffage urbain ou de procédés industriels tels que la production d'hydrogène à partir d'énergie nucléaire, ainsi que leurs mises à niveau pour répondre aux normes de sécurité.	Non
Activités liées aux gaz fossiles		
4.	L'entreprise réalise, finance ou a des expositions dans le domaine ou de l'exploitation d'installations de production d'électricité qui produit de l'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5.	L'entreprise réalise, finance ou a des expositions dans le domaine de la construction, de la rénovation et de l'exploitation de systèmes de production combinée de chaleur et de froid et d'installations de production d'électricité utilisant des combustibles gazeux fossiles.	Non
6.	L'entreprise réalise, finance ou a des expositions dans le domaine de la construction, de la rénovation et de l'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à l'aide de combustibles gazeux fossiles.	Non

5.6 ESRS S1 Effectifs de l'entreprise

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS S1, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéros de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés	229
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Politique de diversité, d'équité et d'inclusion	231
• Politique de gestion des comportements inappropriés	233
• Politique de gestion de la performance	235
• Politique de recrutement	236
• Droits de l'Homme	237
• Processus de dialogue avec les collaborateurs et les représentants du personnel concernant les impacts	238
• Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations	239
• Actions vis-à-vis des impacts matériels	240
INDICATEURS	
• Caractéristiques des salariés de l'entreprise	240
• Négociation collective et dialogue social	242
• Indicateurs de diversité	242
• Salaires décents	243
• Indicateurs de santé et sécurité	243
• Indicateurs de rémunération (écart de rémunération totale et ratio de rémunération annuelle totale)	243
• Incidents de comportements inappropriés, alertes et impacts graves sur les droits humains	244

5.6.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Dégradation de la qualité de vie au travail des collaborateurs d'Ayvens, entraînant un désengagement au travail.	Impact négatif	Activités propres
Le désengagement des salariés représente un risque important pour la santé de l'entreprise, en entraînant une réduction de la productivité, des inefficacités opérationnelles et des dommages potentiels à la culture d'entreprise et à l'image d'Ayvens. Cela peut impacter négativement les salariés, notamment au siège social et dans les centres logistiques de véhicules gérés par Ayvens. Le désengagement peut contribuer à augmenter l'absentéisme, les taux de rotation du personnel (« turnover ») et les coûts de recrutement, ce qui affaiblit la stabilité de la main-d'œuvre et affecte en fin de compte la satisfaction des clients et la performance financière.		
Création d'emplois au sein du groupe Ayvens	Impact positif	Amont Aval
La stratégie commerciale d'Ayvens et son positionnement sur le marché créent des opportunités de croissance de l'emploi dans les domaines de la location traditionnelle, de « Mobility as a Service » et des nouvelles solutions de mobilité. La demande pour des postes dans les domaines de la finance, de la gestion des risques et des services juridiques continue d'augmenter et, grâce à ses campagnes de recrutement, Ayvens contribue de manière positive aux économies locales et à l'essor social des entités dans lesquels elle opère. La création d'emplois étant un avantage à long terme et continu, elle s'appuie sur une stratégie RH solide qui favorise l'évolution des carrières, la mobilité interne et la transparence du recrutement sur tous les sites du Groupe.		

Les deux impacts s'appliquent aux effectifs internes d'Ayvens (c'est-à-dire aux contrats à durée indéterminée et à durée déterminée). Ayvens applique un modèle économique fondé sur les services plutôt que sur l'industrie. Par conséquent, les impacts négatifs liés à la dégradation de la qualité de vie au travail, s'ils se produisent, ne sont pas systémiques et ne sont pas susceptibles d'être généralisés, notamment dans le cadre du travail des enfants, du travail forcé ou des incidents individuels. Bien que la détérioration des conditions de travail ne soit pas exclusive au secteur industriel, elle est plus susceptible d'être généralisée et systémique dans les industries impliquant du travail physique, telles que la construction ou le travail industriel, où les accidents sont plus fréquents. En revanche, avec le modèle économique d'Ayvens fondé sur les services, le risque de dégradation de la qualité de vie au travail est généralement limité à des cas individuels et à des situations temporaires. Par exemple, lors de la fusion entre l'ancienne société ALD et l'ancienne société LeasePlan, certains collaborateurs ont pu éprouver un sentiment temporaire d'incertitude ou d'augmentation potentielle de leur charge de travail. Cependant, ces situations restent ponctuelles ou temporaires et ne sont pas le signe d'une problématique systémique plus large. Afin d'atténuer ces risques, Ayvens met en œuvre des politiques et des initiatives RH axées sur le dialogue, le bien-être et l'amélioration des conditions de travail. Consciente de l'importance d'une stratégie RH solide, Ayvens continue de suivre le bien-être des salariés et d'ajuster les initiatives en matière de dialogue afin d'assurer la résilience et la stabilité à long terme de l'entreprise.

La création d'emplois étant un avantage à long terme et continu, elle s'appuie sur une **stratégie RH solide qui favorise l'évolution des carrières, la mobilité interne et la transparence du recrutement** sur tous les sites du Groupe. Les activités liées à cet impact sont les suivantes :

- **Favoriser la mobilité interne et internationale** en proposant des formations sur le développement des compétences comportementales et l'accompagnement des parcours professionnels au sein d'Ayvens, de manière à accompagner l'évolution professionnelle des collaborateurs au sein du Groupe. Ayvens propose des formations sur l'utilisation des outils digitaux collaboratifs et sur l'excellence du service client pour accompagner les salariés sur les enjeux liés à l'optimisation de la relation client et la transformation des modes de travail. Ces formations sont également l'occasion de tirer parti des nouvelles technologies, de se préparer aux défis de demain et de renforcer l'employabilité.
- **Proposer des formations sur des sujets liés à l'ESG**, tels que l'électrification des véhicules, la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), la démarche interne d'Ayvens en matière de durabilité et les pratiques responsables. Ces formations visent à renforcer l'expertise des collaborateurs en matière de durabilité et à accélérer leur capacité à avoir un impact individuel.
- **Créer un vivier de talents stratégiques** grâce à une approche structurée visant à identifier, développer et fidéliser les collaborateurs clés d'Ayvens. Cette initiative leur permet d'avoir un aperçu des opportunités de développement de carrière au sein du Groupe, tout en préparant la prochaine génération de managers et de dirigeants dans le cadre des plans de succession d'Ayvens.

Bien que la croissance des effectifs n'ait pas d'impact immédiat sur le modèle économique ou la chaîne de valeur d'Ayvens, elle soutient la continuité et la croissance des activités à long terme. Les investissements dans le recrutement, la formation et le développement professionnel contribuent à améliorer la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir les meilleurs talents, tout en maintenant une main-d'œuvre diversifiée et agile. Bien qu'aucune analyse de résilience spécifique n'ait été menée, Ayvens pilote en permanence les initiatives RH pour assurer des évolutions de carrière structurées et la mobilité interne, renforçant ainsi son engagement en faveur du développement des effectifs et de la solidité de l'entreprise.

Ayvens prépare ses collaborateurs à l'avenir en leur offrant des **formations et des opportunités de développement**, comme illustré par les initiatives suivantes :

- **Plan de formation en ligne d'Ayvens sur l'ESG** (Environnement, Social et Gouvernance) : la durabilité est un pilier clé de la stratégie d'Ayvens et de Société Générale. Tous les collaborateurs jouent un rôle dans la concrétisation des ambitions en faveur de la durabilité et de l'ESG dans leur travail au quotidien, en ayant collectivement un impact positif sur l'environnement et la société. Afin de permettre aux collaborateurs d'être acteurs de ce parcours, Ayvens a lancé un plan de formation en ligne, conçu pour développer les compétences en matière de durabilité et fournir aux salariés les moyens d'avoir un impact individuel significatif. Ce plan de formation couvre également les connaissances essentielles que chaque collaborateur doit avoir sur ce sujet.
- **Formation sur l'électrification des véhicules** : plusieurs initiatives ont été lancées afin d'accompagner la transformation d'Ayvens et de développer l'employabilité des collaborateurs en leur proposant des formations selon les besoins et les ambitions d'électrification du Groupe. À cette fin, plusieurs actions de sensibilisation et initiatives de formation sont mises en place pour développer un langage et une compréhension commune des enjeux autour de l'électrification et ainsi accompagner les clients d'Ayvens dans cette transition.
- **Compétences futures** : l'objectif est de préparer les collaborateurs d'Ayvens aux futurs enjeux dans le monde du travail et les accompagner dans le développement de cinq familles de compétences futures (résilience, esprit critique, créativité, culture digitale et intelligence émotionnelle). Ces familles de compétences seront mises à jour si nécessaire, pour suivre le rythme des évolutions du secteur et des besoins organisationnels. Ayvens entend ainsi rester à la pointe de l'innovation, de la durabilité et du leadership dans le secteur de la mobilité.

De plus, Ayvens soutient l'adaptation à l'évolution des demandes découlant de la transition des moteurs à combustion interne aux véhicules électriques à batterie. Ayvens voit dans ce soutien l'occasion de créer des emplois ainsi que des opportunités de reconversion ou de montée en compétence.

Au sein d'Ayvens, aucune opération ayant un risque significatif d'incident de travail forcé ou de travail obligatoire n'a été identifiée, que ce soit en termes de type d'opération ou de pays/zones géographiques dans lesquels Ayvens opère. Cela tient au modèle économique fondé sur les services d'Ayvens, qui n'implique pas de composante industrielle. De même, aucune activité ne présente de risque significatif de travail des enfants, étant donné qu'Ayvens n'emploie pas de personnes de moins de 15 ans.

Ayvens veille à ce que les **collaborateurs présentant des caractéristiques particulières**, exerçant des activités particulières ou travaillant dans des contextes particuliers qui peuvent les exposer à un risque accru de préjudice, ne fassent l'objet d'aucun préjugé ou discrimination. À travers la publication de sa politique Diversité, Équité et Inclusion et de sa politique de gestion des comportements inappropriés, Ayvens a mis en place des principes clairs et des règles transparentes en matière de lutte contre les discriminations. Par ailleurs, ces principes sont intégrés dans l'ensemble des processus RH (recrutement, rémunération, promotion, formation, etc.) afin de limiter et prévenir les risques de discrimination et de préjugés pour l'ensemble des collaborateurs, notamment ceux présentant des caractéristiques ou des situations particulières.

5.6.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

Ayvens a mis en place les politiques RH suivantes pour limiter l'impact négatif de la dégradation de la qualité de vie au travail due au manque de diversité, d'inclusion, de bien-être et d'accompagnement de carrière :

1. **Politique de diversité, d'équité et d'inclusion ;**
2. **Politique de gestion des comportements inappropriés ;**
3. **Politique de gestion de la performance ;**

La politique RH mise en place par Ayvens pour renforcer l'impact positif des créations d'emplois est la suivante :

4. **Politique de recrutement.**

1. Politique de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I)

Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I)

La politique de DE&I met l'accent sur l'inclusion et l'équité dans tous les aspects de la diversité des personnes. Elle fournit un référentiel des attentes dans ce domaine que toutes les entités d'Ayvens doivent suivre et encourager. Ayvens applique la tolérance zéro vis-à-vis de toute forme de discrimination. Ce principe clé est également inscrit dans le Code de conduite de Société Générale, qui s'applique également à l'ensemble d'Ayvens.

Cette politique est applicable à toutes les entités et, par conséquent, la communauté RH et DE&I d'Ayvens supervise sa mise en œuvre à travers différents thèmes afin d'assurer une exécution adéquate partout dans le monde. Une dérogation est possible lorsque la loi l'exige, toutefois un lieu de travail sûr est offert à tous au sein de chaque entité d'Ayvens. La politique de DE&I est en vigueur depuis novembre 2024. Elle sera revue annuellement et mise à jour le cas échéant.

Afin de favoriser une culture inclusive, Ayvens a mis en place des **réseaux de collaborateurs (ERG)**, menés par des salariés et promouvant la diversité, l'inclusion et l'appartenance au sein de l'entreprise. Ces comités offrent aux collaborateurs une plateforme leur permettant d'entrer en contact, de partager leurs points de vue et de contribuer à un milieu de travail qui repose sur la diversité des idées et la collaboration inclusive. Ces ERG se concentrent également sur des thèmes clés de la DE&I, tels que l'égalité femmes/hommes, l'inclusion des personnes LGBTQIA+ et la diversité culturelle, tout en favorisant la confiance et le renforcement des relations sur le lieu de travail. Ayvens dispose actuellement de trois ERG mondiaux : « WeBelong » (consacré à la Culture), « EmpowerHER » (consacré au Genre) et « Pride & Allies » (consacré à la communauté LGBTQIA+). Outre ces groupes centraux, des ERG locaux peuvent être formés pour aborder des sujets tels que la diversité des aptitudes, l'inclusion intergénérationnelle, etc. Plusieurs membres du Conseil d'Administration parrainent des ERG, renforçant ainsi l'ambition de l'entreprise de favoriser la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

La stratégie et la politique de DE&I sont approuvées par le Comité exécutif (ExCo) d'Ayvens, et le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens a inclus la DE&I comme quatrième pilier de la stratégie RH de l'entreprise.

En outre, Ayvens s'engage à soutenir le **Pacte mondial des Nations unies**, en renforçant son objectif à respecter ses principes à travers ses politiques et sa stratégie. Ayvens a également signé la **charte de « l'Autre Cercle »**, organisation qui fédère les entreprises contre la discrimination des personnes LGBTQIA+ dans l'environnement de travail. Ayvens suit également les exigences relatives à l'amélioration de l'équilibre femmes/hommes au sein de toutes ses entités et s'efforce d'atteindre la parité.

Les collaborateurs forment le principal groupe de parties prenantes et l'objectif premier d'Ayvens est de garantir l'équité et l'inclusion pour tous, sans exception.

La politique, la stratégie, les outils et les plans de mise en œuvre sont disponibles sur la plateforme partagée « Teams » d'Ayvens. Ces ressources sont également accessibles via le groupe de la communauté RH internationale d'Ayvens sur « Teams ». La communauté DE&I est également disponible pour accompagner la mise en œuvre de tous les sujets, de manière globale.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I)

Ayvens a mis en place les actions suivantes dans le cadre de la politique de DE&I :

- Lancement d'un **programme de sensibilisation** aux comportements inappropriés (dont la discrimination) et de processus de gestion d'alerte à destination de la communauté RH.
- Mise en œuvre d'un **programme de recrutement inclusif et de communication inclusive**.
- Introduction d'un **programme annuel de formation** sur la DE&I, aligné sur les modules de formation de Société Générale.

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts matériels négatifs sur ses effectifs, Ayvens a mis en place les initiatives suivantes au cours de la dernière année de référence :

- Favoriser l'engagement des salariés dans les entités locales sur la base des résultats du Baromètre Collaborateurs de Société Générale qui inclut entre autres des questions de DE&I, avec des actions de suivi, telles que des ateliers et des panels de discussion.
- Organiser un atelier consacré au leadership inclusif pour le management et dans le cadre de la formation des équipes de direction.
- Introduire un programme de mentorat inversé visant à favoriser l'inclusion des collaborateurs seniors et juniors.
- Veiller à ce que toutes les politiques d'Ayvens utilisent un langage et des processus inclusifs, autant que possible.
- Etablir des comités de sélection pour garantir un recrutement respectueux de la diversité.

À l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- Mettre en place un programme annuel de sensibilisation à la discrimination.
- Poursuivre le programme annuel de formation sur la DE&I, aligné sur les modules de formation de Société Générale.
- Encourager l'engagement des salariés dans les entités locales sur la base des résultats du Baromètre Collaborateurs de Société Générale, qui inclut entre autres des questions de DE&I, avec des actions de suivi, telles que des ateliers et des panels de discussion.
- Réaliser une revue annuelle de la stratégie de DE&I et mettre à jour le plan de communication en conséquence.

La mise en œuvre de l'ensemble des programmes, politiques et processus devrait permettre d'accroître la sensibilisation, d'approfondir les connaissances et d'améliorer le score d'Ayvens pour un environnement inclusif dans le Baromètre Collaborateurs de Société Générale. Les actions susvisées couvrent l'ensemble des salariés de toutes les entités d'Ayvens et feront partie du plan de mise en œuvre annuel et de la stratégie de DE&I à long terme.

Ayvens demande également aux entreprises avec lesquelles elle collabore, y compris les sous-traitants et les fournisseurs généraux, qu'elles se conforment à la stratégie d'Ayvens en matière de DE&I. En outre, Ayvens veille à ce que ses services soient pleinement inclusifs pour tous les clients.

De manière globale, Ayvens dispose d'une communauté DE&I de 125 collaborateurs, chaque entité ayant un ou plusieurs représentants. Ayvens dispose d'un budget d'environ 300 000 euros pour toute initiative globale de DE&I, tandis que des budgets locaux supplémentaires sont disponibles. Pour les futures initiatives, le budget requis se situe entre 200 000 et 250 000 euros, selon le périmètre des nouvelles initiatives.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I)

D'ici 2026, Ayvens vise la **parité à 50/50 dans l'ensemble du Groupe** et une **représentation de 35 % des femmes dans les instances dirigeantes**. Ces objectifs sont décrits dans la stratégie RH d'Ayvens, et sa politique DE&I et programme DE&I sont déployés pour aider à l'atteinte de ces ambitions. Ayvens mesure ces objectifs à échelle internationale pour tous les collaborateurs ainsi que pour des groupes cibles spécifiques, tels que les positions dirigeantes. L'année de référence est 2023 avec les chiffres de référence suivants :

- Ratio femmes/hommes : 47 % de femmes / 53 % d'hommes
- Représentation des femmes dans les instances dirigeantes : 31 %

Ces objectifs reposent sur des objectifs finaux à horizon 2030, qui visent une représentation de 40 % de femmes dans les positions dirigeantes d'ici 2030. Ayvens atteint déjà cet objectif au sein de son Conseil d'Administration, qui présente déjà un équilibre 50/50 entre les femmes et les hommes.

Pour atteindre ses objectifs de diversité, Ayvens investit dans des programmes de développement (35 femmes), des initiatives de coaching (100 talents), des programmes de mentorat (50 talents et d'autres à venir) et des programmes de parrainage afin de constituer un vivier de talents plus diversifié pour les rôles de direction à l'avenir. Tous les objectifs sont discutés avec les équipes à l'international, sont alignés sur la demande déduite des résultats des enquêtes collaborateurs et sont approuvés en collaboration avec les représentants du personnel et les représentants RH/DE&I locaux de chaque entité.

Plusieurs méthodes permettent de suivre la performance des objectifs. Le Baromètre Collaborateurs de Société Générale, enquête annuelle qui publie entre autres des résultats liés à l'inclusion, est un outil clé. En outre, Ayvens utilise son système d'information RH (Workday) pour générer des rapports automatisés sur tous les autres chiffres/objectifs. Lors des revues d'activité mensuelles, ces chiffres sont discutés entre les RH et l'équipe de direction d'une entité.

Les enseignements tirés ou les améliorations éventuelles sont mesurés par le Baromètre Collaborateurs de Société Générale et l'enquête DE&I d'Ayvens (pour les entités concernées). Sur la base de ces informations, Ayvens peut créer un plan d'action en conséquence pour l'année à venir.

Les indicateurs suivants sont utilisés pour évaluer la performance et l'efficacité :

- Les programmes de sensibilisation aux comportements inappropriés (y compris la discrimination) et les processus de gestion d'alerte auprès de la communauté RH sont évalués en suivant le nombre et les types de signalements transmis. Ces données donnent un bon aperçu des problématiques et des solutions en milieu de travail.
- Le caractère inclusif du recrutement et du programme de communication est mesuré au moyen d'enquêtes collaborateurs qui évaluent la perception de l'inclusion par les salariés et l'efficacité des supports de communication.
- Le programme de formation annuelle sur la DE&I est piloté via les taux de participation et le suivi des formations obligatoires.

2. Politique de gestion des comportements inappropriés

Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique de gestion des comportements inappropriés

Ayvens considère tous ses collaborateurs, quel que soit leur localisation, comme des contributeurs essentiels à l'entreprise. Ayvens aspire à leur offrir un environnement de travail sûr, sain, non discriminatoire et respectueux qui permet leur développement professionnel et personnel. Ayvens s'engage à prévenir et à traiter les comportements inappropriés, tels que le harcèlement (de toute nature), les comportements sexistes, les actions discriminatoires et la violence.

La politique de gestion des comportements inappropriés a pour objectif de prévenir et de traiter ces comportements en mettant en place des mesures préventives et en assurant une réponse rapide à toute alerte signalée. La lutte contre les comportements inappropriés permet d'assurer la santé physique et mentale des collaborateurs en instaurant un environnement sain et sûr, ainsi que des relations de travail sécurisées et équilibrées. De plus, la prévention des comportements inappropriés est une responsabilité partagée qui contribue à une meilleure qualité de vie au travail. En favorisant un environnement respectueux et inclusif, Ayvens contribue à réduire le stress professionnel tout en assurant un environnement de travail qui s'aligne sur son cadre de bonne conduite.

La politique se concentre sur quatre sujets clés : la gestion des alertes, la gouvernance, la responsabilité locale et la responsabilité centrale.

Afin d'assurer une réponse rapide et appropriée, Ayvens a établi une procédure de gestion des alertes pour tous les cas signalés, intégrée dans le processus de lancement d'alerte. Le collaborateur peut signaler toute situation de comportement inapproprié en utilisant les différents canaux de communication disponibles, notamment l'outil central groupe de gestion des alertes et l'outil local quand il est disponible dans l'entité concernée. De plus, chaque collaborateur peut s'adresser à sa ligne RH et/ou à sa ligne managériale pour être accompagné. Ayvens interdit strictement les représailles contre les salariés qui observent et signalent de tels comportements, déposent une plainte et/ou aident à une enquête sur un cas suspect, à condition que leurs actions soient faites de bonne foi et soient basées sur des faits objectifs. Tous les cas d'alerte professionnelle sont soumis à une procédure bien définie afin de garantir que les actions nécessaires sont mises en œuvre, y compris les éventuelles conséquences associées le cas échéant ⁽¹⁾.

La gouvernance de la gestion des comportements inappropriés s'articule autour de trois niveaux de responsabilité :

- Le premier niveau de responsabilité est géré au niveau de l'entité locale par les RH locales, qui sont chargées de traiter les alertes dans le respect de la législation locale, de la politique de gestion des comportements inappropriés d'Ayvens et du Code de conduite de Société Générale.
- Le deuxième niveau de responsabilité est géré au niveau RH central d'Ayvens, qui définit la politique de gestion des comportements inappropriés d'Ayvens et fournit des orientations aux entités locales.
- Le troisième niveau de responsabilité est piloté au niveau de Société Générale, qui établit la politique globale de gestion des comportements inappropriés pour l'ensemble du groupe Société Générale.

Le référent local en comportement inapproprié a la responsabilité opérationnelle de s'assurer que les alertes sont traitées dans le respect de la réglementation sur son périmètre, tandis que le DRH local assume la responsabilité légale. Ce référent local sur les comportements inappropriés est désigné dans chaque entité locale du groupe Ayvens, y compris à la holding du groupe Ayvens, car elle est considérée comme une entité en soi. Chaque entité locale d'Ayvens est responsable de la supervision et du suivi de la mise en œuvre de cette politique, les procédures spécifiques de mise en œuvre étant déterminées au niveau local.

Le référent RH central du groupe Ayvens pour les comportements inappropriés fournit une expertise sur des questions spécifiques relatives à ces comportements. Il est également en mesure d'intervenir dans des cas exceptionnels que les RH locales ne peuvent pas gérer.

La politique de gestion des comportements inappropriés s'applique à tous les collaborateurs d'Ayvens, ainsi qu'à toute personne travaillant au sein du Groupe. Cela inclut, mais sans s'y limiter, les salariés, les stagiaires, les travailleurs d'agences temporaires et les sous-traitants. La politique couvre toutes les formes de comportements inappropriés liés au travail, qu'ils se produisent sur le lieu de travail ou ailleurs, qu'ils impliquent des individus à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe. Il complète les lois et règlements des pays dans lesquels Ayvens opère, ainsi que les règles internes applicables au niveau local.

Le niveau hiérarchique le plus élevé responsable de la mise en œuvre de la politique est le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens. Les principales parties prenantes responsables de l'exécution et de la conformité de la politique sont les DRH et leurs équipes, ainsi que les managers et les salariés, qui sont censés faire respecter la politique dans leurs opérations quotidiennes. L'objectif principal d'Ayvens est de tenir ces parties prenantes informées et formées sur le sujet afin d'assurer une large sensibilisation au sein du Groupe. Pour faciliter cela, un cadre organisé de politiques et de procédures complémentaires a été établi. Cela inclut notamment la politique sur les sanctions disciplinaires (en cours d'élaboration), ainsi que la politique de gestion des alertes d'Ayvens, qui est une politique de conformité.

Pour accompagner ces actions, différents outils de reporting et de gestion des alertes sont disponibles. L'outil Groupe de gestion des alertes ainsi que l'outil Groupe de reporting sont accessibles dans l'ensemble des entités et filiales de Société Générale. De plus, dans le respect de la législation, les entités de plus de 250 salariés mettent à disposition un outil d'alerte local.

Pour les équipes RH, des initiatives de formation et de développement ont été organisées, notamment une formation en ligne sur les politiques et procédures, des sessions de formation sur l'outil de reporting et une formation sur l'outil de lancement d'alerte. Les DRH d'Ayvens ont accès à la documentation et aux ressources par le biais d'une plateforme partagée avec des mises à jour régulières de la communauté. Des actions structurées de conduite du changement sont en cours pour les managers et les collaborateurs, avec la mise en place progressive de programmes de sensibilisation locaux.

La politique est disponible sur la plateforme (SharePoint) interne d'Ayvens, où toutes les politiques de l'entreprise sont disponibles de manière centralisée pour tous les salariés. De plus, le lien vers l'outil central de lancement d'alerte est mis à disposition de tous les collaborateurs via l'intranet de l'entreprise, ce qui leur permet de disposer des moyens nécessaires pour signaler leurs préoccupations en cas de besoin.

(1) Une description de la politique de gestion des alertes et de son mécanisme se trouve à la section G1 - Conduite des affaires.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de gestion des comportements inappropriés

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts matériels négatifs sur sa propre main-d'œuvre, Ayvens a mis en place les actions suivantes au cours du dernier exercice visé par le rapport :

- **Politiques :**
 - Publication de sa propre politique de gestion des comportements inappropriés, distincte du Code Société Générale, à compter du 16 septembre 2024 ;
 - Publication de sa propre politique de gestion des alertes ;
 - Partage de la politique et gestion des alertes ;
- **Communauté et formation :**
 - Établissement d'une communauté de référents RH de comportements inappropriés afin d'assurer une application uniforme de la politique dans toutes les entités ;
 - Formation des DRH sur la politique de gestion des comportements inappropriés et l'outil de reporting des sanctions disciplinaires ;
 - Formations en ligne obligatoires sur la gestion des alertes, proposées aux managers et aux personnes susceptibles de traiter des alertes dans le but d'améliorer leur aptitude à traiter efficacement les signalements ;
 - En octobre 2024, environ 50 membres de la communauté RH de toutes les entités d'Ayvens ont participé à des ateliers sur les comportements inappropriés et l'outil de signalement des sanctions.
- **Communication renforcée :** des actions de sensibilisation ont été mises en place pour améliorer la communication sur la recevabilité des alertes, en veillant à ce que les collaborateurs, managers et les personnes amenées à gérer des alertes comprennent les mécanismes de signalement.
- **Gestion des alertes de comportement inapproprié :** un signalement peut arriver de trois différents canaux (outil Groupe de gestion des alertes, outil local de gestion des alertes si applicable et autres (emails, téléphone...)). L'éligibilité de ces signalements est analysée en détail pour décider s'il s'agit d'une alerte. Si c'est le cas, des investigations sont lancées pour déterminer si l'alerte est fondée ou non et prendre les mesures nécessaires. Cette procédure suit la politique globale plus large de Société Générale sur la gestion des alertes, qui inclue aussi les signalements de risques opérationnels et de conformité.
- **Pilotage et reporting :** renforcement du reporting et du suivi étroit des cas avec des outils tels que le tableau de bord Culture & Conduite (C&C) et la supervision par le Comité de Coordination du Contrôle Interne (CCCC) d'Ayvens.

Pour l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- **Encourager la sensibilisation :** favoriser la sensibilisation de la ligne managériale et des collaborateurs ;
- **Mise en œuvre locale :** élaborer et formaliser des procédures de mise en œuvre locales spécifiques adaptées aux besoins particuliers de l'entité tout en s'alignant sur les exigences de la politique globale ;
- **Culture :** promouvoir une culture de libération de parole (speak-up) au-delà de la prévention des comportements inappropriés, en veillant à ce que les collaborateurs se sentent habilités à signaler leurs préoccupations dans un environnement sûr et favorable.

Ces actions devraient conduire à la mise en place d'un système de gestion des alertes robuste au sein d'Ayvens, favorisant un environnement de travail sûr pour tous les collaborateurs et prévenant tout comportement inapproprié au sein du Groupe. Ces actions permettent aux salariés d'activer le système d'alerte, donnent aux managers les outils nécessaires pour prévenir les comportements inappropriés et assurent que les équipes RH

peuvent traiter les alertes de manière conforme, tout en bénéficiant d'une visibilité claire sur les mesures préventives et correctives à mettre en place si nécessaire.

La sensibilisation des collaborateurs et des managers sur la prévention et la gestion des comportements inappropriés est une priorité constante qui concerne toutes les parties prenantes de manière continue. C'est pourquoi, les actions sont permanentes tout au long des années sans échéance prédéterminées.

À l'heure actuelle, une personne, le référent central des comportements inappropriés d'Ayvens, est responsable de la gestion des alertes en plus des autres tâches habituelles. Lorsqu'une assistance est nécessaire, il y a trois renforts désignés pour le traitement des alertes en fonction des périmètres. Les DRH locales sont chargées de gérer les alertes au sein de leurs entités respectives.

Le référent central des comportements inappropriés d'Ayvens est également responsable de superviser la bonne application de la politique au niveau Groupe. Au niveau local, cette mise en œuvre est assurée par les équipes locales, qui désignent soit un référent local pour les comportements inappropriés, soit confient la responsabilité directe au DRH. Aucun budget spécifique n'est alloué à ce sujet en dehors des ressources existantes mentionnées précédemment. La configuration actuelle n'est pas prévue pour évoluer dans l'immédiat.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique de gestion des comportements inappropriés

Il n'y a pas de cibles pour la politique de gestion des comportements inappropriés. En effet, fixer des objectifs pour les sanctions disciplinaires n'aurait pas de sens et pourrait être contre-productif, car cela pourrait conduire à ce que les sanctions soient minimisées ou ne fasse pas l'objet d'un reporting rigoureux, ce qui conduirait à des données peu fiables. De même, l'établissement d'un objectif maximal pour les alertes irait à l'encontre de l'objectif d'Ayvens de favoriser une culture de speak-up, où les collaborateurs se sentent encouragés à lancer une alerte en cas de comportement inapproprié et ce, sans contraintes.

Cependant, le rendement et l'efficacité peuvent toujours être évalués à l'aide d'indicateurs clés pour identifier les leçons apprises ou les pistes d'amélioration. Ayvens évalue les deux taux suivants :

- Taux lié au « speak-up » (libération de la parole) : « *Je peux régulièrement donner mon opinion en toute confiance et exprimer des idées nouvelles ou des préoccupations à mon management ou à mes collègues* ».
- Taux lié au droit d'alerte : « *Si j'étais témoin ou confronté(e) à des conduites inappropriées, exercerais-je mon droit d'alerte ?* ».

Ces taux sont calculés en fonction des réponses données aux questions ci-dessus, où les réponses « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » sont regroupées. Le taux de speak-up et le taux de droit d'alerte sont communiqués annuellement via le Baromètre Collaborateurs de Société Générale et sont aussi mesurés au niveau d'Ayvens.

De plus, le nombre d'alertes et de sanctions est piloté par différentes instances de gouvernance, incluant les équipes de gestion des risques, de la conformité et de la culture et de la conduite.

Étant donné que la politique a été publiée en septembre 2024, il est trop tôt pour identifier et évaluer les leçons apprises ou les domaines à améliorer en fonction des performances d'Ayvens. Cependant, avant même la publication officielle de la politique de gestion des comportements inappropriés d'Ayvens, les alertes sur les comportements inappropriés et les sanctions disciplinaires étaient déjà surveillées par le DRH central d'Ayvens, conformément aux principes énoncés dans le Code de conduite de Société Générale. Des mesures appropriées ont toujours été prises lorsque nécessaire pour traiter les cas signalés.

3. Politique de gestion de la performance

Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique de gestion de la performance

Cette politique a pour objectif de définir les règles d'utilisation du processus de gestion de la performance pour l'ensemble des collaborateurs d'Ayvens. La gestion de la performance permet de reconnaître les contributions individuelles aux résultats d'Ayvens dans leur ensemble (financiers et commerciaux).

La gestion de la performance limite la dégradation de la qualité de vie au travail des salariés et contribue à réduire les impacts négatifs en :

- **Favorisant le développement professionnel des collaborateurs et en les accompagnant dans leur parcours professionnel :** l'entretien d'évaluation est un élément clé du cycle de gestion de la performance. C'est un moment dédié aux salariés et aux managers pour échanger de manière bilatérale pour fournir un retour formel, évaluer la performance de l'année écoulée et planifier l'année à venir. Ce processus permet de s'assurer que les collaborateurs reçoivent le soutien nécessaire (comme la formation) pour progresser dans leur carrière. En outre, les évaluations de performance constituent un élément clé pour les décisions de rémunération, la mobilité interne et les promotions.
- **Limitant le désengagement et la démotivation des collaborateurs :** une méthodologie et un processus d'évaluation standardisés permettent de prévenir le risque de discrimination, le risque de favoritisme inconscient ou conscient des salariés dans leurs notations de performance et le risque d'évaluation de la performance subjective ou inéquitable.

Cette politique s'applique aux collaborateurs d'Ayvens dans toutes les entités, à l'exception des stagiaires, des apprentis, des intérimaires et des consultants externes.

Le niveau le plus élevé responsable de la mise en œuvre de la politique est le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens. Trois principaux groupes de parties prenantes sont concernés par cette politique : les collaborateurs internes, les RH et les managers dans toutes les entités d'Ayvens.

L'objectif principal de cette politique est de s'assurer que chaque collaborateur interne reçoit un retour clair et équitable sur sa performance. Cela assure un alignement sur la stratégie d'Ayvens et contribue au développement continu des salariés. Cette politique garantit que la performance est évaluée de manière équitable et standardisée au sein d'Ayvens, sur la base de critères objectifs. Cette approche standardisée garantit des résultats transparents et équitables pour les décisions en matière de rémunération et de gestion des talents. Par ailleurs, cette politique définit la gestion de la performance en élément clé du développement des collaborateurs, et est mise en œuvre au travers de l'outil E|Valuation de Société Générale. Cet outil sert de ressource clé pour la gestion des salariés, en permettant aux managers de fournir un retour formel à leurs collaborateurs, d'aligner la performance individuelle sur les objectifs de l'équipe, d'améliorer la motivation et d'encourager un plus grand engagement des salariés.

La politique est publiée et accessible à l'ensemble des collaborateurs d'Ayvens. Par ailleurs, des réunions mensuelles sont tenues avec la communauté « Talent et Performance ». Elles servent de plateforme pour partager les bonnes pratiques entre les pays et fournir un soutien supplémentaire pour la mise en œuvre et le respect de la politique de performance et des directives concernant la gestion des talents.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de gestion de la performance

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts matériels négatifs sur ses effectifs, Ayvens a mis en place les actions suivantes au cours de la dernière année de référence :

- Organisation de **formations** sur la gestion de la performance pour la communauté RH, les managers et l'ensemble des collaborateurs afin de garantir la compréhension et le respect des directives de la politique.
- Déploiement du **processus digitalisé d'évaluation** de Société Générale, rendu possible par le système d'information de management de la performance (E|Valuation).
- Introduction **d'étapes obligatoires dans le processus d'évaluation** pour assurer la conformité aux exigences de la politique.
- Organisation de **réunions mensuelles** avec la communauté internationale RH d'Ayvens en charge de la gestion de la performance, pour accompagner et suivre la mise en œuvre effective de la politique.
- Mise en place de **canaux de communication** pour distribuer les supports, les ressources et les guides d'utilisation aux RH et managers. Ces canaux incluent la plateforme « Workday Help », le groupe sur « Teams » réservé à la communauté internationale RH en charge de la gestion de la performance, la plateforme « Sharepoint » et les emails.

À l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- Mettre en place un pilotage continu et une gestion du changement pour soutenir la mise en œuvre du processus de performance digitalisé de Société Générale, rendu possible par E|Valuation, et veiller au respect des étapes obligatoires mentionnées dans la politique de gestion de la performance.
- Poursuivre les réunions mensuelles avec la communauté internationale RH d'Ayvens en charge de la gestion de la performance, pour accompagner et suivre la mise en œuvre de la politique.
- Continuer à utiliser les canaux de communication mis en place pour distribuer les supports, les ressources et les guides d'utilisation aux RH et managers, tels que la plateforme « Workday Help », le groupe sur « Teams » réservé à la communauté internationale RH en charge de la gestion de la performance, la plateforme Sharepoint et les emails.

L'application de ces mesures à l'ensemble des entités d'Ayvens dans le monde permettra d'accélérer l'adoption complète de l'outil E|Valuation et d'améliorer la compréhension et l'application de cette politique, garantissant un processus standardisé et transparent à l'ensemble d'Ayvens.

Aucun horizon de temps n'a été défini pour la réalisation des plans d'action, car ils sont considérés comme des activités à mener en continu.

Outre le coût des ETP alloués au plan d'action et au développement éventuel de ressources d'information futures, aucune autre ressource financière ne devrait être nécessaire aux plans d'action en cours ou futurs.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique de gestion de la performance

L'efficacité de ces initiatives et la réalisation des objectifs de la politique sont suivies notamment à travers le **taux d'adoption de l'outil E|Valuation dans l'ensemble des entités d'Ayvens**. L'adoption complète d'E|Valuation par toutes les entités d'Ayvens est une exigence fixée par Société Générale. Afin de s'assurer du respect des réglementations locales et des approbations des représentants du personnel, les DRH de chaque pays ont participé activement au processus de mise en œuvre.

Cet objectif est absolu et est mesuré de manière centralisée par l'équipe RH centrale « Talent, Performance, Culture et Diversité » basée au siège d'Ayvens. Il n'existe actuellement aucune base de référence, car seules les entités historiques d'ALD ont adopté l'outil E|Valuation avant 2024. L'objectif a été atteint par Ayvens début 2024.

Les indicateurs sont collectés depuis la section de reporting de l'outil E|valuation et des tableaux de bord RH (via l'outil de reporting de Société Générale). Ils sont communiqués aux parties prenantes lors des périodes clés de gestion de la performance, telles que la fixation des objectifs et les évaluations de fin d'année. Les indicateurs utilisés sont les suivants :

- Pourcentage des formulaires d'évaluation remplis.
- Pourcentage des formulaires d'évaluation en cours.
- Pourcentage des formulaires d'évaluation non lancés.

En adoptant l'outil de gestion de la performance, les collaborateurs et les managers sont tenus de se conformer à l'ensemble des règles décrites dans cette politique, gage d'un processus standardisé et transparent au sein d'Ayvens. En outre, en consignait toutes les informations de performance dans l'outil, les données deviennent accessibles aux équipes RH dont celles en charge de la rémunération et des avantages sociaux (CnB), ce qui permet leur intégration, le cas échéant, dans les processus connexes, tels que la rémunération et la gestion des talents.

Les enseignements tirés ou les potentiels axes d'amélioration sont identifiés en collectant les retours des entités lors des réunions RH mensuelles et via d'autres canaux de communication.

4. Politique de recrutement

Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique de recrutement

Cette politique a pour objectif de décrire les procédures que les managers et les équipes RH en charge du recrutement doivent suivre dans le processus de recrutement et de sélection. La politique vise à atteindre les objectifs suivants :

- **Accompagner les entités d'Ayvens** dans le recrutement, l'embauche et le développement des collaborateurs.
- Veiller à ce qu'un **processus de recrutement équitable et structuré** soit mené dans toutes les entités d'Ayvens, conformément aux lignes directrices décrites.
- Veiller à ce que le processus de recrutement, y compris la mobilité interne, soit mené de **manière structurée et transparente**, avec des définitions et des procédures de pilotage harmonisées.
- Définir les **types de main-d'œuvre et les motifs d'embauche** afin de faciliter une prise de décisions judicieuses au quotidien et d'améliorer la transparence.
- **Minimiser les risques** liés à l'emploi dissimulé ou à la requalification de l'emploi, en veillant à la conformité réglementaire et à un processus d'intégration et de départ structuré pour les travailleurs externes.
- Veiller à ce que le processus de recrutement soit **conforme aux politiques globales et locales ESG/DE&I d'Ayvens**, en offrant des opportunités d'emploi égales sur la base des qualifications, sans discrimination d'origine, de nationalité, de genre, d'orientation sexuelle, d'âge, de religion, de handicap, d'opinions politiques ou de convictions philosophiques.

En outre, lors du processus de recrutement, les exigences réglementaires minimales en matière de connaissance des salariés (« Know Your Employee ») doivent être respectées pour garantir l'embauche de personnel qualifié avec intégrité. Ces exigences garantissent le respect du droit du travail, de la réglementation en matière de non-discrimination, de la réglementation en matière de sécurité financière et des mesures de lutte contre la corruption.

La gestion du recrutement joue un rôle crucial dans le renforcement de l'impact positif de la création d'emplois en assurant une approche structurée et stratégique de l'embauche. Elle contribue à la performance de l'entreprise en recrutant les bonnes personnes aux bons postes, avec les compétences et les profils appropriés, en renforçant ainsi les équipes et les objectifs commerciaux d'Ayvens.

Le processus de recrutement suit une approche basée sur les compétences, garantissant l'équité, la conformité, la fiabilité et la stabilité. Par ailleurs, la mobilité interne est privilégiée, sachant que le renouvellement des profils et la valorisation de la diversité des collaborateurs et de leurs idées sont des leviers de performance essentiels pour Ayvens.

Cette politique s'applique à toutes les entités d'Ayvens dans le monde et couvre les candidats internes et externes à tous les postes vacants, que la fonction soit rémunérée ou non, conformément aux lois et règlements locaux. Cependant, certaines catégories sont exemptées de ce processus de recrutement, notamment les collégiens et lycéens qui intègrent le Groupe pour des stages de courte durée (une à deux semaines), rémunérés ou non, et les auxiliaires de vacances travaillant jusqu'à un mois. La recherche de services professionnels et de services de conseil (dans le cadre des services confiés à de la main-d'œuvre externe) n'entre pas dans le champ d'application de cette politique et est gérée par le département des Achats.

Si les réglementations locales imposent des exigences plus strictes que les principes décrits dans cette politique, les lois locales prévalent.

Le niveau le plus élevé responsable de la mise en œuvre de cette politique est le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens. Les trois principaux groupes de parties prenantes concernés par cette politique sont les managers, les recruteurs RH et les candidats aux postes vacants d'Ayvens :

- Les managers sont des parties prenantes clés, car cette politique garantit un processus de recrutement équitable et efficace au sein d'Ayvens, répondant à leurs besoins en termes de qualification et de compétences du personnel.
- Les recruteurs RH jouent un rôle central dans le maintien d'un processus de recrutement standardisé, équitable et basé sur les compétences au sein d'Ayvens, garantissant l'alignement avec les normes de DE&I et de non-discrimination et contribuant à la stratégie de marque employeur d'Ayvens.
- Les candidats aux postes vacants d'Ayvens bénéficient d'un processus équitable, inclusif et conforme à la réglementation en matière de protection des données, qui protège leurs informations personnelles conformément aux lois applicables.

La politique est publiée et rendue accessible à tous les collaborateurs d'Ayvens. En outre, des réunions mensuelles ont lieu avec la communauté RH en charge du recrutement, pour partager les bonnes pratiques entre les pays et de fournir un soutien supplémentaire pour la mise en œuvre et la conformité de la politique de recrutement.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de recrutement

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts matériels négatifs sur son propre personnel, Ayvens a mis en place les actions suivantes au cours de la dernière année de référence :

- **Formation** de la communauté RH, principalement les recruteurs ;
- Mise en œuvre d'un **processus de recrutement digitalisé** rendu possible par le système d'information RH international d'Ayvens (Workday) qui inclut des étapes obligatoires dans le module de recrutement pour assurer le respect des règles de cette politique ;
- Organisation de **réunions mensuelles** avec la communauté internationale RH d'Ayvens en charge du recrutement pour accompagner et suivre la mise en œuvre de cette politique ;
- Mise en place de **canaux de communication** incluant la plateforme « Workday Help », le groupe sur « Teams » réservé à la communauté internationale RH en charge du recrutement, la plateforme « Sharepoint » et les emails pour distribuer aux RH et managers les supports, les ressources et les guides d'utilisation.

À l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- Mettre en place un pilotage continu et une gestion du changement suite à la mise en place du processus de recrutement digitalisé rendu possible par le système d'information RH global d'Ayvens (Workday) ;
- Poursuivre les réunions mensuelles avec la communauté internationale RH d'Ayvens en charge du recrutement, pour accompagner et suivre la mise en œuvre de cette politique ;
- Continuer à utiliser les canaux de communication tels que la plateforme « Workday Help », le groupe sur « Teams » réservé à la communauté internationale RH en charge du recrutement, la plateforme « Sharepoint » et les emails, pour distribuer aux RH et managers les supports, les ressources et les guides d'utilisation.

La mise en œuvre de ces actions facilitera la bonne adoption du module de recrutement Workday dans toutes les entités tout en assurant un processus standardisé et transparent à l'ensemble d'Ayvens.

Aucun horizon de temps n'a été défini pour la réalisation des plans d'action, car ils sont considérés comme des activités à mener en continu.

Outre le coût des ETP alloués au plan d'action et au développement éventuel de ressources d'information futures, aucune autre ressource financière ne devrait être nécessaire aux plans d'action en cours ou futurs.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique de recrutement

L'efficacité de ces actions et la réalisation des objectifs de la politique sont suivies à travers le **taux de mobilité interne, dont l'objectif est de 25 % d'ici 2026**. Cet objectif est discuté avec les équipes en central, aligné avec les représentants du personnel et revu avec les HR locaux et responsables RH du recrutement de chaque entité. Les parties prenantes sont tenues régulièrement informées des progrès réalisés.

Cet objectif est relatif et applicable à l'ensemble des entités d'Ayvens dans le monde. Le taux de mobilité interne est mesuré de manière centralisée par l'équipe RH « Talent, Performance, Culture et Diversité » basée au siège d'Ayvens pour en évaluer la performance et l'efficacité. L'objectif est applicable à partir de 2024.

En augmentant le taux de mobilité interne, un indicateur central de la stratégie RH d'Ayvens, le Groupe insufflé une dynamique positive pour les collaborateurs, en soutenant leur développement, parcours de carrière et opportunités de création d'emplois au sein du Groupe.

Les enseignements tirés ou les axes d'amélioration sont identifiés en collectant les retours des entités lors des réunions RH mensuelles et via d'autres canaux de communication.

Droits de l'Homme

Ayvens s'engage à respecter les Droits de l'Homme et adhère aux principes suivants en appui de son engagement :

Accord de l'UNI relatif aux droits humains fondamentaux et « Modern Slavery Act » (texte sur l'esclavage moderne)

En tant qu'employeur responsable et filiale de Société Générale, Ayvens 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 humains fondamentaux signé avec UNI Global Union**. Ce texte garantit les standards les plus élevés en termes d'intégrité et de conduite, en défendant les droits humains fondamentaux énoncés par les Nations Unies. Par ailleurs, Société Générale et l'ensemble de ses filiales (y compris Ayvens) s'engagent à :

- Respecter les droits humains, conformément aux orientations données par les principes directeurs des Nations Unies (ONU) sur les droits humains et les entreprises ;
- Respecter la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- S'appuyer sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'OIT pour définir les notions de droits humains, de libertés fondamentales, de santé et de sécurité des personnes ;
- Adhérer aux lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) pour les entreprises multinationales et respecter toutes les lois en matière de travail, les conventions collectives, les réglementations en matière de santé et de sécurité au niveau national ainsi que les lois applicables et les droits humains internationalement reconnus, dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités.

Les processus et mécanismes en place pour piloter le respect de ces engagements sont définis et mis en œuvre au niveau de Société Générale dans le cadre du plan relatif au devoir de vigilance.

Par ailleurs, dans son « **Modern Slavery Act** », auquel adhère Ayvens, Société Générale présente les procédures et les outils permettant d'identifier, d'évaluer et de contrôler les risques de violation des droits humains (dont le travail forcé, l'esclavage, le travail des enfants et la traite des êtres humains).

Politique de santé et de sécurité au travail de Société Générale

Dans le cadre de la politique de santé et de sécurité au travail de Société Générale, à laquelle adhère Ayvens, Ayvens s'engage à ce que chaque collaborateur bénéficie d'un environnement de travail sûr dans ses locaux et de pratiques de travail qui garantissent la sécurité et la santé physique et psychologique. Cette politique comporte une politique de prévention et un système de gestion des accidents du travail. Le Groupe veille à respecter les obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail dans l'ensemble de ses entités et s'engage à prendre des mesures pour préserver la santé, la sécurité et la qualité des conditions de travail. Ces principes sont applicables localement au sein des entités, en tenant compte des législations spécifiques et des contextes locaux mais sans en dénaturer l'esprit.

Ayvens s'engage à :

- Respecter les plans d'aménagement des locaux et l'ergonomie des postes de travail ;
- Mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de prévention autour de la santé physique et mentale au travail ;
- Défendre l'idée que chaque collaborateur puisse bénéficier d'un suivi médical régulier dans le respect des contraintes réglementaires locales ;
- Intégrer un ensemble d'objectifs en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail dans le cadre de l'accord mondial sur les droits humains fondamentaux signé avec UNI Global Union.

Élimination de la discrimination (notamment le harcèlement) dans tous les processus RH (recrutement, embauche, promotion, plans de succession, rémunération, avantages sociaux et formation)

Ayvens s'engage à sélectionner et à recruter des femmes et des hommes en fonction de leurs compétences spécifiques, afin de prévenir tout risque potentiel de corruption ou de conflit d'intérêts, et d'éviter toute forme de discrimination ou de favoritisme. Ayvens s'engage également à traiter chaque personne avec dignité, de manière non discriminatoire, eu égard à l'âge, la nationalité, l'origine sociale, la situation familiale, l'origine, le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, les opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, l'appartenance ou non, effective ou supposée, à une ethnie ou à une nation. En cas de discrimination, la situation fera l'objet d'une enquête en cohérence avec les standards énoncés dans la politique de gestion des comportements inappropriés d'Ayvens.

Ces principes clés sont illustrés dans les politiques/accords suivants : Accord mondial sur les droits humains fondamentaux signé entre UNI Global Union et Société Générale auquel adhère Ayvens, la politique DE&I d'Ayvens, la politique d'Ayvens en matière de gestion des comportements inappropriés, la politique d'Ayvens « Know Your Employee » (KYE) et la politique d'Ayvens sur le recrutement.

Par ailleurs, Ayvens assure la formation de ses collaborateurs aux politiques et pratiques en matière de non-discrimination pour sensibiliser et aborder les stratégies de prévention et de résolution de la discrimination systémique et accidentelle. Les salariés ont accès à des activités de sensibilisation pour lutter contre les préjugés, les idées préconçues et les stéréotypes. De plus, ils doivent suivre une formation réglementaire « Éthique et Conduite ». Les managers d'Ayvens bénéficient d'un accompagnement pour adopter des conduites et des pratiques inclusives : ils ont reçu des instructions sur le recrutement inclusif, ils peuvent suivre des formations spécifiques pour être accompagnés dans l'adoption de comportements inclusifs et promouvoir la diversité, comme un e-learning sur les comportements inappropriés. Cet e-learning est également proposé aux DRH d'Ayvens, qui jouent un rôle clé dans la sensibilisation sur ce sujet.

Principes de dialogue continu, de « speak-up » (libération de la parole) et de droit d'alerte

L'ensemble de la ligne managériale joue un rôle clé dans l'entreprise en écoutant, en régulant et en informant les équipes. Par ailleurs, le dispositif de gestion d'alerte mis en place au sein d'Ayvens vise à collecter les signalements relatifs à l'existence ou à la survenance de risques d'atteinte grave aux droits de l'Homme, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement. Ayvens a mis en place des procédures pour traiter les plaintes, gérer les potentiels signalements de conduite inappropriée et proposer des recours aux collaborateurs, en particulier dans le cadre des négociations et des conventions collectives, lorsqu'une discrimination est identifiée, tout en restant attentif aux structures formelles et aux questions culturelles informelles qui pourraient empêcher les salariés de faire part de préoccupations. Ainsi, ils ont également la possibilité d'actionner

d'autres canaux pour émettre des alertes (par email au manager ou aux RH, etc.).

Engagement du management d'encadrement et des instances dirigeantes d'Ayvens

Ayvens propose des programmes de leadership, en particulier « Team-Up » pour l'ensemble des 450 plus hauts leaders d'Ayvens. Il a pour objectif de renforcer leurs compétences de leadership et leur donner les outils pour incarner la stratégie et la culture du Groupe. Ce programme intègre les éléments de culture inclusive d'Ayvens, tels que l'authenticité et la responsabilité.

En 2024, l'ExCo d'Ayvens a été formé aux conduites de leadership inclusives et impartiales.

En 2021, le Directeur général d'Ayvens a signé la charte « #JamaisSansElles », qui l'engage à veiller à ce que les femmes soient bien représentées dans toutes les réunions internes ou externes auxquelles il est appelé à participer dans le monde. Ce principe a été communiqué aux équipes dirigeantes du Groupe. Par ailleurs, Ayvens estime que, quelle que soit son identité de genre, chaque collaborateur doit pouvoir vivre et s'épanouir au sein de l'entreprise. Ainsi, Ayvens veille en permanence à offrir à tous un environnement de travail inclusif et des opportunités d'évolution professionnelle. Afin de mettre en avant ces principes, Ayvens a signé la charte de « l'Autre Cercle » pour lutter contre la discrimination des personnes LGBTQIA+ dans l'environnement de travail, aux côtés de Société Générale qui a renouvelé sa signature.

Composé d'une délégation de l'ExCo d'Ayvens, comprenant le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens, le Comité de Pilotage RH « HR SteerCo » traite des sujets stratégiques liés aux RH et est l'occasion de rappeler les principes clés RH aux équipes dirigeantes, tels qu'offrir l'égalité de traitement et des chances en matière d'emploi.

Processus de dialogue avec les collaborateurs et les représentants du personnel concernant les impacts

Le maintien d'un dialogue ouvert et transparent avec les collaborateurs et les représentants du personnel est essentiel à l'engagement d'Ayvens de favoriser un environnement de travail positif. Le dialogue avec les salariés permet à l'entreprise d'identifier et d'atténuer les impacts négatifs potentiels, de répondre aux préoccupations et de renforcer le bien-être et la satisfaction des salariés.

Pour ce faire, Ayvens met en œuvre divers mécanismes de dialogue, notamment le respect des accords internationaux sur les droits du travail, un dialogue continu via des canaux de communication structurés et des enquêtes collaborateurs. Ces processus garantissent que les salariés sont entendus et que leurs opinions sont prises en compte dans la prise de décision, permettant à Ayvens d'adapter sa stratégie RH en réponse aux besoins de la main-d'œuvre.

Les initiatives de dialogue ont lieu à tous les niveaux (en central et au siège social, comme en local au sein des entités). Les initiatives locales de dialogue sont connues par le biais de campagnes de reporting régulières et d'un échange continu entre le central et le local.

Accord de l'UNI sur les droits humains fondamentaux

En tant que filiale de Société Générale, signataire de l'accord mondial sur les droits humains fondamentaux conclu avec UNI Global Union, Ayvens s'engage à respecter les droits humains fondamentaux et la liberté syndicale. Le Groupe veille notamment au respect de la liberté d'association, à la négociation collective ainsi qu'au maintien d'un climat social favorable. Cet accord établit une nouvelle base en termes de garanties minimales de droits sociaux pour les salariés du Groupe, telles que les dispositions relatives au droit d'organisation et de représentation collective.

Dialogue continu et communication régulière avec les collaborateurs d'Ayvens et les représentants du personnel

Ayvens promeut activement le dialogue continu pour faciliter l'échange, répondre aux questions et assurer la diffusion de l'information à tous les niveaux de l'organisation. Cet engagement est mis en place avec les collaborateurs d'Ayvens et les représentants du personnel :

- Avec les **salariés d'Ayvens**, des opportunités de dialogue sont régulièrement organisées lors de réunions d'information (« Town Halls »), de temps d'échanges spécifiques avec l'ExCo d'Ayvens (« ExCo chats »), de webinaires et d'autres réunions à l'échelle de l'entreprise qui se tiennent tout au long de l'année. En outre, Ayvens promeut une culture de communication ouverte et des initiatives de « speak-up » avec ses collaborateurs, en s'appuyant sur un management de proximité et le soutien des RH pour faciliter l'interaction directe avec les salariés.
- Avec les **représentants du personnel d'Ayvens**, le dialogue se déroule conformément à la législation locale, garantissant le respect des réglementations du travail spécifiques à chaque pays. Lorsque cela est nécessaire, les représentants du personnel sont associés aux discussions et aux initiatives locales, afin de maintenir un dialogue libre et fluide avec les salariés. Les représentants du personnel sont régulièrement consultés et informés avant toute prise de décision relevant de leur compétence, conformément à la législation locale et au calendrier et à la fréquence associés.

En utilisant les canaux de communication existants d'Ayvens pour échanger avec ses effectifs, les salariés et les représentants du personnel ont également la possibilité d'aborder les impacts liés à la réduction des émissions de carbone et à la transition vers des opérations plus écologiques et neutres pour le climat.

L'ExCo d'Ayvens, incluant le Directeur des Ressources Humaines (CPO), assume la responsabilité opérationnelle la plus élevée pour s'assurer que le dialogue est mis en place et que le fruit de ces échanges éclaire l'approche stratégique d'Ayvens.

De plus, le service communication d'Ayvens, composé d'experts en communication, gère la préparation et l'envoi d'informations générales et importantes aux collaborateurs. À l'aide des canaux de communication accessibles tels que les emails, les « newsletters », l'intranet, les vidéos et la plateforme « Sharepoint », le service communication veille à ce que le contenu utilise une formulation appropriée et soit compréhensible par les salariés.

Baromètre Collaborateurs de Société Générale et enquête Pulse d'Ayvens

Ayvens valorise les retours des collaborateurs comme un levier essentiel de l'amélioration continue et de l'innovation. À travers le Baromètre Collaborateurs de Société Générale et l'enquête Pulse d'Ayvens, les salariés sont régulièrement invités à évaluer la qualité et la fréquence du dialogue avec le management et sont interrogés sur des aspects clés, tels que leur niveau d'engagement, la perception de leur qualité de vie au travail et leur degré de confiance dans la stratégie du Groupe. Les résultats de l'enquête sont analysés afin d'évaluer l'efficacité du dialogue et de formuler des plans d'action spécifiques si nécessaire. Les résultats sont également présentés à l'ExCo d'Ayvens et utilisés pour adapter la stratégie RH d'Ayvens afin de mieux l'aligner sur les besoins des collaborateurs. Les enquêtes et la coordination des plans d'action associés sont menées par une équipe dédiée au sein du département RH central d'Ayvens.

En répondant à ces enquêtes, les salariés d'Ayvens peuvent, sur la base du volontariat, fournir des informations supplémentaires, telles que le genre et la catégorie d'âge. Ces informations permettent à Ayvens d'analyser les résultats de l'enquête, avec un niveau de granularité plus précis, en obtenant un aperçu des points de vue des groupes de collaborateurs qui peuvent être particulièrement vulnérables aux impacts et/ou à la marginalisation.

Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations

Ayvens s'engage à exercer ses activités avec intégrité et transparence et à se conformer aux lois et réglementations en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe opère. Le Code de conduite de Société Générale reflète cet engagement à agir avec éthique et intégrité. Il renforce le dispositif d'alerte permettant aux collaborateurs d'exprimer leurs préoccupations de manière responsable, efficace et sécurisée.

Ayvens a mis en place plusieurs canaux permettant à ses collaborateurs de remonter directement à Ayvens leurs préoccupations ou leurs besoins pour prise en compte et traitement, notamment :

Le « speak-up » (libération de la parole)

Ayvens encourage chaque collaborateur à s'exprimer, afin de recueillir les meilleures idées et d'identifier plus facilement les risques potentiels. Une culture du speak-up, qui vise à promouvoir la liberté d'expression et l'écoute active, passe par exemple par des communications régulières à des fins de sensibilisation.

Processus de lancement d'alerte

Ce processus permet aux collaborateurs d'Ayvens de signaler, en toute confidentialité, une situation qui n'est pas conforme aux règles de conduite des activités d'Ayvens ou aux normes éthiques attendues, ou qui pourrait contrevenir aux lois et règlements applicables. Il peut s'agir de situations de comportements inappropriés ou de menaces perçues à la santé et la sécurité des personnes.

Enquêtes auprès des salariés (Baromètre Collaborateurs de Société Générale et enquête Pulse d'Ayvens)

Les résultats des enquêtes permettent à Ayvens de suivre et de piloter les problématiques rencontrées localement et de les traiter dans le cadre de plans d'action locaux spécifiques pour répondre aux préoccupations soulevées. Les plans d'action sont communiqués au département RH central d'Ayvens et Société Générale à des fins de pilotage.

Les résultats du Baromètre Collaborateurs 2023 de Société Générale ont conduit à mettre en place des actions au sein d'Ayvens en 2024 sur les quatre thématiques suivantes :

1. Restaurer la confiance et l'adhésion à la stratégie de Société Générale et d'Ayvens, clarifier les perspectives ;
2. Améliorer l'efficacité opérationnelle ;
3. Répondre aux attentes des collaborateurs en matière de bien-être au travail ;
4. Dans le cadre de l'intégration, mettre l'accent sur la Culture, la Collaboration et l'Esprit d'Équipe.

Dialogue social avec les représentants du personnel

Au sein d'Ayvens, chaque entité veille à ce que le dialogue social soit maintenu avec les représentants du personnel 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.

En outre, Ayvens a rédigé et mis en œuvre des politiques visant à protéger les personnes contre toute forme de représailles, notamment envers les représentants du personnel lorsqu'ils opèrent en tant que tel. Ces principes sont décrits dans la politique de gestion des alertes d'Ayvens et la politique de gestion des comportements inappropriés d'Ayvens.

Actions vis-à-vis des impacts matériels

Afin d'accroître l'**impact positif** des créations d'emplois, Ayvens investit dans le développement professionnel et l'évolution de carrière des collaborateurs au sein du Groupe. Cette approche est facilitée par les actions et initiatives suivantes :

Formations liées au développement des compétences et formation continue des collaborateurs

Les formations liées au développement des compétences chez Ayvens englobent toute une gamme d'opportunités de développement pensées pour soutenir l'évolution personnelle et professionnelle, le développement du leadership et des compétences spécialisées, dans le droit fil des objectifs stratégiques d'Ayvens et des besoins des différentes positions et fonctions. Ce type de formation est essentiel pour favoriser la culture de développement continu et donner aux collaborateurs les outils dont ils ont besoin pour réussir sur leur position actuelle et dans leurs futurs plans de carrière. C'est pourquoi Ayvens veille à garantir un accès adéquat à ces programmes en proposant aux collaborateurs l'accès à de nombreux outils d'accompagnement (catalogue de formation de Société Générale, plateformes digitales telles que GoFluent, Coopacademy, etc.), notamment lors du lancement du plan annuel de formation.

Afin de garantir l'accessibilité et la transparence, les collaborateurs d'Ayvens qui répondent aux critères d'éligibilité ont un accès direct à ces programmes de formation et de développement en se connectant à l'intranet d'Ayvens, sur lequel ils peuvent trouver une sous-page dédiée à la formation, avec des contenus régulièrement mis à jour et des liens directs vers les plateformes de formation.

Programmes de formation des hauts potentiels/talents stratégiques

Ceux-ci sont stratégiquement élaborés pour développer les compétences en leadership, accompagner l'évolution personnelle et favoriser la résilience et l'adaptabilité des leaders et des collaborateurs à fort potentiel d'Ayvens. Ces programmes combinent coaching, ateliers et autres formats d'apprentissage structurés qui s'alignent sur les objectifs stratégiques et les priorités de développement d'Ayvens en matière de leadership.

Ayvens favorise également la mobilité interne et internationale, car renouveler les profils et tirer le meilleur parti de la diversité et des idées des collaborateurs sont considérés comme des leviers de performance d'Ayvens.

Le Groupe est en mesure de suivre et d'évaluer l'efficacité des actions susvisées en s'appuyant sur :

- Le Comité de pilotage RH (HR SteerCo) : composé d'une délégation de l'ExCo d'Ayvens, le Comité de Pilotage RH traite des sujets stratégiques liés aux RH, en s'assurant par exemple de l'alignement des principes du Groupe sur les objectifs plus larges de l'entreprise.
- L'équipe RH centrale d'Ayvens en charge de la mobilité internationale : elle pilote le nombre de mobilités internationales au sein du Groupe.
- L'équipe RH centrale « Talent, Performance, Culture et Diversité » d'Ayvens : elle assure la mise en œuvre efficace des principes de formation d'Ayvens, relatifs à la gestion des hauts potentiels/talents et de mobilité interne, ainsi que de leur alignement avec les objectifs stratégiques d'Ayvens, les piliers de la culture d'Ayvens et la stratégie RH du Groupe.

En réponse à un **impact négatif** réel ou potentiel sur ses collaborateurs, susceptible de détériorer leur qualité de vie au travail et d'entraîner un désengagement au travail, des mesures nécessaires peuvent être identifiées par le biais des enquêtes réalisées auprès des salariés, du dispositif de lancement et de gestion des alertes, de la culture du « speak-up » et du dialogue social. De plus, les collaborateurs et les managers sont accompagnés pendant la période d'intégration entre les anciennes entités ALD et les anciennes entités LeasePlan qui peut être source d'incertitudes, avec la mise en place de plusieurs initiatives telles que « Becoming One » et « TeamUp ». Par ailleurs, le Manifeste pour la Culture (« Manifesto ») d'Ayvens, qui recense les quatre principes directeurs de la culture du Groupe, a été communiqué aux collaborateurs pour les rassembler autour de valeurs communes, telles que le développement d'un environnement de travail respectueux et inclusif dans lequel chacun se sent en sécurité sur son lieu de travail.

5.6.3 Indicateurs

Caractéristiques des salariés de l'entreprise

Cette section décrit les principales caractéristiques des effectifs d'Ayvens.

Méthodologie et hypothèses retenues pour la compilation des données requises

Les données relatives aux salariés d'Ayvens ont été collectées dans un outil de reporting spécifique (appelé Planethic 360), soit en provenant des systèmes d'information RH de Société Générale, soit en étant fournies manuellement par les équipes RH des entités Ayvens dans le cadre de campagnes de collecte de données (par exemple pour la répartition femmes/hommes des salariés à temps plein et à temps partiel). Cette méthode a facilité le calcul des indicateurs pour la CSRD ESRS S1, soit directement dans Planethic (incluant une fonctionnalité de calcul d'indicateurs numériques sur la base d'autres indicateurs numériques préexistants), soit via la manipulation des données en utilisant la plateforme Alteryx. La méthodologie est alignée sur celle de Société Générale, afin d'assurer la cohérence et la comparabilité entre toutes les entités déclarantes. Tous les indicateurs présentés sont calculés selon les directives de l'ESRS, sauf mention contraire.

Les chiffres relatifs aux salariés sont déclarés **uniquement en nombre de personnes** (« headcount ») pour la période de reporting. Cette approche permet d'avoir un aperçu clair et cohérent des effectifs au 31 décembre 2024. À ce titre, il convient de noter que les calculs des équivalents temps plein (ETP) n'ont pas été inclus dans ce cycle. Par ailleurs, les effectifs ont été calculés à un instant donné à fin décembre (31 décembre 2024), reflétant la main-d'œuvre à un moment donné. Cette approche est cohérente avec la méthodologie de Société Générale.

Le périmètre des salariés couvre les contrats à durée indéterminée et à durée déterminée, y compris les contrats d'alternance.

Les genres « femmes » et « hommes » sont déclarés.

Les données déclarées concernant les effectifs d'Ayvens ont été collectées à partir de deux sources principales : le tableau de bord RH et les saisies manuelles par les entités dans l'outil Planethic 360. Les données sur les salariés permanents et temporaires ont été automatiquement obtenues à partir du tableau de bord RH, tandis que les données sur les salariés à temps plein et à temps partiel ont été fournies directement par les entités via les campagnes de collecte sur Planethic.

Les chiffres reflètent la méthodologie utilisée pour collecter les données et peuvent varier en fonction de l'approche appliquée (collecte de données depuis le tableau de bord RH ou saisie manuelle).

Tableau : informations sur les effectifs (calculés en « headcount »*) par genre

Genre	Nombre de salariés ("headcount")
Homme	7 516
Femme	6 678
TOTAL DES SALARIÉS	14 194

* « Headcount » signifie « nombre de personnes ».

Tableau : effectifs (calculés en « headcount »*) dans les pays où l'entreprise emploie au moins 50 salariés, représentant au moins 10 % de l'effectif total

Pays	Nombre de salariés ("headcount")
France	2 056
Pays-Bas	1 602

* « Headcount » signifie « nombre de personnes ».

Tableau : effectifs (calculés en « headcount »*) par type de contrat, ventilés par genre

	Femme ("headcount")	Homme ("headcount")	Total ("headcount")
Nombre de salariés	6 678	7 516	14 194
Nombre de salariés permanents	6 375	7 170	13 545
Nombre de salariés temporaires	303	346	649
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	3	3	6
Nombre de salariés à temps plein	5 859	7 233	13 092
Nombre de salariés à temps partiel	906	383	1 289

* « Headcount » signifie « nombre de personnes ».

Tableau : effectifs (calculés en « headcount »*) par type de contrat, ventilés par région

	Région 1 ("headcount")	Région 2 ("headcount")	Région 3 ("headcount")	Région 4 ("headcount")	Total ("headcount")
Nombre de salariés	3 389	4 488	3 511	2 806	14 194
Nombre de salariés permanents	3 114	4 346	3 349	2 736	13 545
Nombre de salariés temporaires	275	142	162	70	649
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	0	0	6	0	6
Nombre de salariés à temps plein	3 386	4 137	2 987	2 582	13 092
Nombre de salariés à temps partiel	42	219	618	410	1 289

* « Headcount » signifie « nombre de personnes ».

Les données sur les effectifs ont été regroupées par région comme suit :

- La Région 1 comprend l'Algérie, la France, le Maroc, le Portugal et l'Amérique latine (Mexique, Chili, Pérou, Colombie et Brésil) ;
- La Région 2 comprend l'Italie, la République tchèque, la Grèce, la Pologne, la Hongrie, la Slovaquie, la Croatie, la Serbie, la Roumanie, la Bulgarie, la Slovaquie, la Turquie, l'Ukraine, les Émirats arabes unis et le Royaume-Uni ;
- La Région 3 comprend la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, le Danemark, la Finlande, la Norvège, la Suède et l'Irlande ;
- La Région 4 comprend l'Autriche, l'Allemagne, la Suisse, l'Espagne et l'APAC (Inde, Malaisie et Thaïlande).

Tableau : rotation du personnel (contrats à durée indéterminée uniquement)

Taux de rotation du personnel	17,1 %
Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise (pendant la période de reporting) **	2 319*

*Les chiffres reflètent la méthodologie utilisée pour collecter les données en s'appuyant sur des sources de données disponibles et ainsi peuvent varier en fonction de l'approche de collection de données appliquée.

**Le numérateur inclut tous les départs volontaires, départs pour cause de licenciement, départs à la retraite ou décès en cours d'emploi.

Couverture des négociations collectives et dialogue social

Cette section fournit de plus amples informations sur la manière dont les conditions de travail et d'emploi des salariés sont déterminées ou influencées par les conventions collectives, et sur la manière dont les salariés sont représentés dans le dialogue social au sein de l'Espace économique européen (EEE). Il convient de noter qu'Ayvens n'a pas d'entités représentatives dans les régions en dehors de l'EEE de plus de 50 salariés représentant plus de 10 % de l'effectif total.

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
	Salariés – EEE (pour les pays avec plus de 50 salariés représentant plus de 10% de l'effectif total)	Salariés – hors EEE (pour les pays avec plus de 50 salariés représentant plus de 10% de l'effectif total)	Salariés – EEE (pour les pays avec plus de 50 salariés représentant plus de 10% de l'effectif total)
0-19 %	-	-	-
20-39 %	-	-	-
40-59 %	-	-	-
60-79 %	-	-	-
80-100 %	France, Pays-Bas	-	France, Pays-Bas

Indicateurs de diversité

Cette section fournit de plus amples informations sur la répartition femmes/hommes au sein des équipes dirigeantes et sur la répartition des salariés par tranche d'âge.

Le périmètre des équipes dirigeantes comprend toutes les personnes occupant des rôles de leadership essentiels au sein de l'entreprise. Il inclut :

- Les fonctions clés du Groupe : Comité exécutif (COMEX) et Comité de coordination (CODIR) ;
- Les fonctions clés : les Patrons pays (« Country Managing Directors » ou « Country MDs »), les membres de l'équipe de direction (« Management Team » ou « MT ») de la Holding et les membres de l'équipe de direction (« Management Team » ou « MT ») des fonctions centrales ;
- Les postes clés dans les entités : les membres de l'équipe de direction du pays (« Country Management Team » ou « Country MT »).

Tableau : répartition de l'équipe dirigeante par genre (en « headcount »* et pourcentage)

	Équipe dirigeante ("headcount")	Équipe dirigeante (pourcentage)
Femme	128	30,92 %
Homme	286	69,08 %

* « Headcount » signifie « nombre de personnes ».

Tableau : répartition des salariés par tranche d'âge (en « headcount »* et pourcentage)

	Répartition des salariés ("headcount")	Répartition des salariés (pourcentage)
Moins de 30 ans	2 147	16,01 %
Entre 30-50 ans	8 463	63,10 %
Plus de 50 ans	2 802	20,89 %

* « Headcount » signifie « nombre de personnes ».

Salaires décents

Tous les salariés d'Ayvens perçoivent un salaire décent selon la définition de l'ESRS. Ayvens respecte systématiquement la législation applicable et les conventions collectives en ce qui concerne les salaires minimums adéquats dans chaque juridiction dans laquelle elle exerce ses activités.

Par ailleurs, Ayvens, conformément aux principes de sa politique de rémunération, vise également à offrir une rémunération équitable et durable. Dans ce contexte, le Groupe a intégré la notion de salaire décent dans sa politique de rémunération, en tenant compte du salaire vital de référence développé pour chaque pays et région du monde par Fair Wage Network (FWN), une ONG mondialement reconnue. Au cours du dernier trimestre 2024, l'ensemble des rémunérations fixes de tous les membres du personnel du groupe Ayvens dans le monde a fait l'objet d'un examen approfondi, en tenant compte du référentiel de Fair Wage Network ⁽¹⁾. Quelques cas marginaux de rémunération fixe au regard du référentiel FWN (dans une filiale où le niveau de salaire décent local était déjà respecté au niveau national) ont été identifiés et des mesures correctives ont été mises en œuvre afin que toutes les rémunérations fixes à fin 2024 respectent le minimum FWN.

Indicateurs de santé et sécurité

Cette section fournit de plus amples informations sur la manière dont les effectifs ⁽²⁾ d'Ayvens sont couverts par le système de gestion de santé et de sécurité, et sur le nombre d'incidents liés aux accidents du travail, aux problèmes de santé et aux décès au sein des effectifs.

Pourcentage des effectifs d'Ayvens couverts par le système de gestion de santé et de sécurité de l'entreprise	93,48 %
Nombre de décès suite à des accidents du travail	0
Nombre de décès liés à des maladies professionnelles	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables	22
Taux d'accidents du travail comptabilisables (ppm)	0,82

Indicateurs de rémunération

L'écart de rémunération totale entre les femmes et les hommes et le ratio de rémunération annuelle totale ont été calculés en tenant compte à la fois de la rémunération fixe au titre de l'année de performance précédente (2023), y compris toute composante à long terme ⁽³⁾.

L'écart de rémunération totale entre les femmes et les hommes est impacté par la proportion plus élevée d'hommes dans des postes de direction au sein du groupe Ayvens. Cet écart reflète principalement la répartition des collaborateurs femmes/hommes dans les différents niveaux de l'organisation. Ayvens a intégré dans sa politique de rémunération le principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs féminins et masculins pour un même travail ou un travail de même valeur. Afin de réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, Ayvens s'est fixé des objectifs ambitieux pour augmenter le nombre de femmes dans des postes de direction et a lancé une analyse approfondie de « l'écart de rémunération ajusté » (c'est-à-dire en comparant les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes sur la base de groupes comparables au sein du même pays, de la même famille d'emplois et du même niveau de responsabilité) pour respecter pleinement le principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs féminins et masculins dans toutes les entités du Groupe. L'analyse de « l'égalité salariale » sera poursuivie au cours de l'année 2025 et, le cas échéant, des mesures correctives seront mises en œuvre.

Le groupe Ayvens est présent dans plus de 40 pays donc le ratio de rémunération annuelle totale est impacté par les différents niveaux de rémunération du marché selon les pays. Le ratio de rémunération annuelle totale a été calculé sur la base des données de rémunération réelles et aucun ajustement n'a été appliqué pour corriger les différences liées au coût de la vie dans les différents pays où Ayvens opère. Au sein du groupe Ayvens, la rémunération est fixée en tenant compte des pratiques de marché locales (c'est-à-dire sur la base de comparaisons externes régulières) et est fixée à un niveau permettant d'attirer et de retenir les collaborateurs qualifiés.

	Ratio
Écart de rémunération totale entre les femmes et les hommes	24 %
Ratio de rémunération annuelle totale	34 %

(1) Ensemble du personnel en contrat à durée déterminée ou indéterminée, hors stagiaires, apprentis et VIE. La rémunération fixe retenue pour l'examen correspond à la rémunération de base contractuelle sur une base équivalent temps plein et, le cas échéant, aux indemnités forfaitaires. La référence FWN utilisée était le « salaire minimum vital d'une famille type ».

(2) Les autres travailleurs (non-salariés) ne sont pas inclus.

(3) Ensemble du personnel en contrat à durée déterminée ou indéterminée, hors stagiaires, apprentis et VIE. Les mandataires sociaux dirigeants du groupe Ayvens (Directeur général et Directeur général délégué) sont également pris en compte dans les calculs alors même qu'ils ne sont pas « salariés » au sens strict du terme au regard de la législation française. La rémunération fixe retenue correspond à la rémunération de base contractuelle sur une base équivalent temps plein et, le cas échéant, aux primes assimilables à de la rémunération fixe. Les données sur les avantages sociaux n'ont pas été prises en compte dans la mesure où, à ce jour, il est difficile de les obtenir pour l'ensemble du personnel d'Ayvens à travers le monde dans notre SIRH Groupe. Toutefois, cela n'aura probablement que peu d'impact sur les ratios dans la mesure où les avantages sociaux sont fixés au niveau de l'organisation ou en vertu de politiques de mobilité internationale à l'échelle du Groupe. La politique de rémunération d'Ayvens interdit la mise en place d'un régime de retraite discrétionnaire (c'est-à-dire d'un régime de retraite individuel). Il convient toutefois de noter que pour le calcul du ratio de rémunération annuelle totale et de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, les avantages des mandataires sociaux exécutifs d'Ayvens (Directeur général et Directeur général délégué) ont été inclus dans les calculs dans la mesure où ces données sont facilement disponibles.

Incidents de comportements inappropriés, alertes et impacts graves sur les droits humains

Cette section fournit de plus amples informations sur le nombre d'incidents de comportements inappropriés en milieu professionnel et/ou d'alertes et d'impacts graves sur les droits humains au sein des effectifs d'Ayvens, ainsi que de potentielles amendes, sanctions ou indemnisations associées.

S'agissant du reporting des incidents, la posture d'Ayvens consiste à communiquer le nombre total d'incidents signalés chez Ayvens en 2024 impliquant des cas de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, de comportements sexistes et de discrimination, précédés ou non d'alertes fondées, que ces incidents aient donné lieu ou non à des sanctions disciplinaires. Les données ont été collectées à partir des outils internes de reporting des incidents.

Un incident est classé, conformément à la définition de l'ESRS, comme suit : « une action en justice ou une plainte déposée auprès de l'entreprise ou des autorités compétentes par le biais d'un processus formel, ou un cas de non-conformité identifié par l'entreprise au moyen de procédures établies ». Les procédures établies pour identifier les cas de non-conformité peuvent inclure des audits du système de gestion, des programmes formels de pilotage ou des mécanismes de gestion des alertes de conduites inappropriées.

Tableau : incidents

	Nombre
Nombre total d'incidents liés à des cas de discrimination (y compris de harcèlement)	12

S'agissant du reporting des alertes, la posture d'Ayvens consiste à communiquer le nombre total d'alertes signalées chez Ayvens en 2024 impliquant des comportements inappropriés, à l'exception des alertes ayant conduit à des incidents de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, de comportement sexiste et de discrimination, lesquelles sont recensées dans l'indicateur susvisé. Les données ont été collectées à partir des outils internes de collecte et recensement des alertes pour motif de comportements inappropriés.

Tableau : alertes déposées

	Nombre
Outil d'alerte du Groupe	9
Outil d'alerte local	1
Autre canal	9
Canal non identifié	5
Interlocuteurs nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0*

*Position alignée avec Société Générale.

En ce qui concerne les informations sur le rapprochement des amendes, pénalités et indemnisation des dommages résultant de comportements discriminatoires et de harcèlement sur le lieu de travail, les définitions suivantes s'appliquent :

1. Pour le périmètre français : « montant total des amendes, pénalités et indemnités qui remplissent les deux critères cumulatifs suivants : (i) elles résultent de contentieux liés à du harcèlement moral, harcèlement sexuel, comportement sexiste ou discrimination et (ii) elles ont donné lieu à une condamnation définitive, c'est-à-dire sans appel (ni de la part d'Ayvens ni de la part de la partie adverse) » ;
2. Pour le périmètre monde (hors France) : aux deux critères mentionnés ci-dessus, un troisième critère cumulatif est ajouté : « (iii) ces amendes, pénalités et indemnités représentent un préjudice supérieur ou égal à 3 millions d'euros et une provision supérieure ou égale à 10 millions d'euros ».

Toutefois, chez Ayvens, aucune amende, pénalité ou indemnisation correspondant à ces critères n'a été prononcée en 2024, que ce soit en France ou dans d'autres entités dans le monde. En l'absence de montant à déclarer, aucun rapprochement ne peut être effectué avec le montant le plus pertinent présenté dans les états financiers.

En outre, en 2024, aucun incident grave relatif aux droits humains n'a été escaladé par les canaux d'alerte, notamment le canal syndical. Par conséquent, aucune amende, pénalité ou indemnisation n'a été prononcée. C'est la raison pour laquelle, en l'absence de montant à déclarer, aucun rapprochement ne peut être effectué avec le montant le plus pertinent présenté dans les états financiers.

5.7 ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS S2, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéro de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés	245
Stratégie	
• Intérêts et points de vue des parties prenantes	246
• Impacts, risques et opportunités significatifs et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	246
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Politique globale d'achats	247
• Charte des Achats Durables	247
• Politique Know Your Supplier (KYS)	248
• Processus pour le dialogue, la remédiation et l'expression des préoccupations	249

5.7.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Dégradation de la santé et de la sécurité au travail dans les sites industriels : dans les mines (approvisionnement en minerais), dans les usines de fabrication de véhicules et dans les installations de démantèlement et de recyclage.	Impact négatif	Amont Aval
L'impact négatif découle du fait que la détérioration de la santé et de la sécurité sur les sites industriels présente un risque potentiel au sein de la chaîne d'approvisionnement d'Ayvens. Cela couvre à la fois les activités amont telles que l'approvisionnement en minerais, ainsi que les processus aval tels que le démantèlement et le recyclage des véhicules en fin de vie. Ces environnements sont reconnus comme des domaines à risque en raison de la forte intensité de main-d'œuvre sur les lignes de production et dans les opérations de recyclage.		
Pertes d'emplois dues au développement des véhicules électriques, qui nécessitent moins de pièces, ont une durée de vie plus longue et nécessitent moins de travaux d'entretien et de réparation.	Impact négatif	Amont
L'impact négatif résulte du fait que la transition vers les véhicules électriques présente un risque important de pertes d'emplois dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement automobile. Comme les véhicules électriques nécessitent moins de composants, ont une durée de vie plus longue et nécessitent moins d'entretien et de réparation, la demande globale de main-d'œuvre dans l'industrie devrait diminuer. Cet impact est particulièrement concentré sur les chaînes de valeur amont et aval, touchant les constructeurs automobiles, les équipementiers, la production de pneumatiques, les garages de réparation, les stations-service et les acteurs du marché de l'occasion.		
Création d'emplois sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la mobilité :		
- Fabrication de véhicules/vélos et croissance des véhicules électriques - Gestion des clients et de flotte, des travailleurs du secteur des transport, des stations-service et des infrastructures de recharge pour véhicules électriques - Filière recyclage, traitement de fin de vie des véhicules, y compris valorisation matière et utilisation des composants	Impact positif	- Amont - Amont, Aval - Aval
L'impact positif de la création d'emplois sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la mobilité prend diverses formes. L'expansion du marché des véhicules électriques crée une demande pour de nouveaux métiers dans la construction, l'entretien et les services associés. Alors que l'industrie évolue vers l'électrification, les métiers spécialisés, tels que l'assemblage de batteries, l'installation d'infrastructures de recharge et l'entretien de véhicules électriques, deviennent de plus en plus essentiels. Par ailleurs, des emplois sont créés à différents niveaux de la chaîne de valeur : conseillers bancaires et intermédiaires pour la gestion de la clientèle, ouvriers du transport pour la livraison et la reprise des véhicules, gestionnaires de flotte, opérateurs de stations-service et installateurs de bornes de recharge pour véhicules électriques. Enfin, le recyclage, la réparation et le reconditionnement des véhicules et des composants hors d'usage contribuent à la création d'emplois dans le cadre de l'économie circulaire. L'impact se retrouve dans les chaînes de valeur en amont comme en aval, à l'instar des précédentes tendances de création d'emplois dans le secteur.		

5.7.2 Stratégie

Intérêts et points de vue des parties prenantes

Les parties prenantes les plus importantes d'Ayvens couvrent un large réseau de partenaires répartis dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, notamment des constructeurs automobiles (OEM), des fabricants de pièces automobiles, des fabricants et des monteurs de pneumatiques, des garages de réparation, des sociétés pétrolières, des stations-service, des fournisseurs d'électricité et des sociétés d'infrastructure de recharge. En outre, les acteurs du marché de l'occasion, tels que les concessionnaires automobiles, les entreprises de transport et les installations de stockage de véhicules, jouent un rôle essentiel dans les activités d'Ayvens.

En interne, les principales parties prenantes comprennent les employés des achats et des ventes, en particulier ceux qui sont responsables des négociations à grande échelle, de la préparation des appels d'offres et de la gestion des contrats. Ce groupe comprend également des membres du personnel administratif, des consultants juridiques et des responsables ayant le pouvoir de fixer les prix et de signer les contrats, qui veillent à ce que les décisions commerciales soient conformes aux objectifs stratégiques et aux engagements éthiques d'Ayvens.

Ayvens reconnaît que certains travailleurs de sa chaîne de valeur, en particulier les travailleurs employés dans l'extraction des matières premières, la construction de et la maintenance des véhicules, sont soumis à des risques liés aux conditions de travail, aux salaires, à la santé et à la sécurité. Les risques sectoriels, tels que les violations potentielles des droits du travail dans les domaines de l'approvisionnement en minerais nécessaires aux batteries de véhicules électriques et de la construction automobile, sont des sujets de préoccupation. Bien qu'Ayvens ne contrôle pas directement ces conditions de travail, elle exige des fournisseurs qu'ils adhèrent aux normes en matière de droits humains et d'ESG et surveille activement le respect de ces normes au moyen d'évaluations des risques et de processus de due diligence.

Ayvens s'engage activement auprès de ses fournisseurs, de ses employés et des organismes de l'industrie pour s'assurer que les besoins des travailleurs et les préoccupations en matière de durabilité étayent la prise de décision de l'entreprise. Les informations recueillies dans le cadre des évaluations des fournisseurs, des consultations sectorielles et des évaluations ESG ont contribué à améliorer les critères de sélection des fournisseurs et à mettre davantage l'accent sur les conditions de travail lors des négociations contractuelles. Ces engagements continuent de façonner les politiques d'approvisionnement et l'information en matière de durabilité afin d'assurer l'alignement sur les meilleures pratiques. Afin de protéger les travailleurs, Ayvens réalise une due diligence Know Your Supplier (KYS, connaissance du fournisseur), met à exécution sa politique ESG et évalue régulièrement les risques. Le Directeur de la durabilité participe à la planification des améliorations avec les principaux fournisseurs, en se concentrant principalement sur les conditions environnementales et les conditions de travail. Bien qu'Ayvens ne dispose à ce jour d'aucun processus de dialogue direct avec les travailleurs individuels de la chaîne de valeur, la société s'appuie sur les engagements ESG au niveau des fournisseurs et sur des mécanismes de surveillance pour répondre aux questions liées au droit du travail et aux conditions de travail. En cas de non-conformité, les fournisseurs font l'objet de mesures correctives, notamment des plans de remédiation ou de désengagement. En outre, Ayvens étudie la possibilité de nouer des partenariats d'audit avec des tiers afin de renforcer plus encore la supervision et les obligations de rendre compte dans sa chaîne d'approvisionnement.

Impacts significatifs, risques et opportunités et leur lien avec la stratégie et le modèle économique

Ayvens évalue les impacts, les risques et les opportunités (IRO) liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, en tenant compte de leur lien avec son modèle économique, sa stratégie et sa prise de décision.

Impacts négatifs Risques pour la santé et la sécurité sur les sites industriels : Les travailleurs exerçant dans les mines, les usines de

construction automobile et les installations de recyclage sont soumis à des contraintes physiques importantes, telles que la manipulation de charges lourdes, l'exposition à des produits chimiques dangereux ou à des températures extrêmes et à la pollution sonore. Bien qu'Ayvens ait connaissance de ces risques, aucun impact direct sur son modèle économique ou sa stratégie n'a été détecté. Afin d'atténuer les éventuels problèmes, Ayvens applique sa politique globale d'achats et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Les incidents sont escaladés via le processus de due diligence Know Your Supplier (KYS, connaissance du fournisseur), conduisant soit à une remédiation, soit à un désengagement du fournisseur.

Pertes d'emplois dues à la transition vers les véhicules électriques : Les véhicules électriques contenant moins de pièces, ayant une durée de vie plus longue et nécessitant moins d'entretien, des réductions d'emplois pourraient survenir chez les constructeurs automobiles, les fabricants de pièces, les services de réparation, les stations-service et les entreprises d'infrastructure de recharge, ainsi que sur le marché des véhicules d'occasion. Bien qu'Ayvens soit conscient de ce changement structurel, ces évolutions échappent largement à son contrôle et n'ont actuellement aucun impact sur la prise de décision stratégique.

Impacts positifs Création d'emplois industriels : la demande croissante pour la construction de véhicules et de vélos électriques stimule la croissance de l'emploi dans la fabrication de batteries, l'assemblage de véhicules et l'installation d'infrastructures de recharge. Selon les rapports disponibles, le secteur des véhicules électriques pourrait créer plus de 2 millions d'emplois, dépassant les destructions attendues. Compte tenu du modèle économique et des offres de produits d'Ayvens, cette transition a un effet positif sur l'emploi dans la chaîne d'approvisionnement.

Création d'emplois dans l'ensemble de la chaîne de valeur : les secteurs liés à la gestion de flotte, à la réparation de véhicules, aux stations-service, à la logistique des transports et aux services financiers créent de nouvelles opportunités d'emploi. Le rôle d'Ayvens dans la location et la gestion de flottes soutient la croissance de l'emploi dans ces industries.

Développement du secteur du recyclage : l'économie circulaire et les industries du recyclage des batteries sont en plein essor, avec environ 440 000 emplois prévus d'ici 2030. Le modèle économique d'Ayvens contribue indirectement à l'emploi dans le recyclage, la réparation et le traitement des véhicules en fin de vie.

La plupart des IRO constituent des effets secondaires du modèle économique d'Ayvens. L'entreprise achète environ 700 000 véhicules par an ainsi que des consommables et des services, tels que les pneumatiques, l'entretien et les réparations. Ses partenaires en amont et en aval - notamment les constructeurs automobiles, les fabricants de pièces automobiles, les garages de réparation, les fournisseurs de carburant, les fournisseurs d'infrastructures de recharge et les acteurs du marché de l'occasion - font partie intégrante des activités d'Ayvens. De l'achat de véhicules à la revente, de nombreuses parties prenantes contribuent à la réalisation de la stratégie de durabilité d'Ayvens, en s'alignant sur la stratégie PowerUp2026.

Ayvens a conscience des risques potentiels liés aux droits du travail dans sa chaîne d'approvisionnement, en particulier dans les usines de construction de véhicules et de fabrication de pièces automobiles situées en dehors de l'Europe, notamment en Asie, où les normes en matière de travail peuvent différer. En outre, les prestataires logistiques peuvent présenter des risques liés au non-respect des temps de repos des conducteurs et des normes de sécurité. Dans le secteur minier, en particulier l'extraction du lithium pour les batteries des véhicules électriques, l'approvisionnement éthique et les conditions de travail restent des préoccupations importantes. Ayvens reste engagée à surveiller et à atténuer ces risques en s'impliquant dans un approvisionnement responsable et en surveillant les fournisseurs et en respectant les normes internationales en matière de travail. À ce jour, aucun impact négatif significatif sur les travailleurs de la chaîne de valeur n'a été signalé.

Ayvens inclut tous les travailleurs de la chaîne de valeur significativement impactés dans son périmètre de déclaration, couvrant les travailleurs impliqués dans la construction de véhicules, la fabrication de pneumatiques, la fourniture de carburant et de verre, ainsi que les activités de réparation, d'entretien et de recommercialisation (par exemple, les ventes de véhicules d'occasion, le transport et le stockage). Les cols bleus et les cols blancs dans les secteurs de la construction automobile, de la logistique, de l'entretien, de l'ingénierie, des achats et de l'administration sont pris en compte. Les ouvriers, en particulier dans les usines et les ateliers, peuvent être exposés à des risques liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail et aux droits du travail. Les cols

5.7.3 Gestion des impacts, risques et opportunités

Ayvens n'a pas mis en place de politique spécifique concernant les pertes ou les créations d'emplois dans la chaîne de valeur à la suite de la transition vers les véhicules électriques. Cela s'explique, d'une part, par le caractère évolutif et la nouveauté du sujet et, d'autre part, par le fait qu'Ayvens n'a pas d'influence directe sur la démarche de ses fournisseurs en la matière. Les créations et les pertes d'emplois dans la chaîne de valeur sont des conséquences indirectes des activités d'Ayvens et ne font pas partie intégrante de son modèle économique.

Politique globale d'achats

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Politique d'achats mondiale

La Politique d'achats mondiale d'Ayvens définit les exigences minimales en matière de processus d'approvisionnement : définition des exigences en matière d'approvisionnement, processus de gestion des contrats, gestion des relations avec les fournisseurs, etc. Elle encadre également l'intégration des critères ESG dans la sélection des fournisseurs. La politique, applicable à toutes les catégories, exige des fournisseurs qu'ils s'engagent contractuellement à adhérer à la Charte d'achats durables d'Ayvens. Le Directeur des opérations supervise la mise en œuvre de la politique, tandis que les Directeurs généraux s'assurent de son application au niveau local. Les membres des équipes achats d'Ayvens de toutes les entités sont les principaux contributeurs de cette politique. Ils portent une attention particulière aux employés des fournisseurs et à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Au cours de l'élaboration des politiques, nous respectons le processus habituel d'examen et d'approbation. Bien qu'Ayvens prenne en compte l'impact sur les parties prenantes internes lors du processus habituel de révision de la politique, elles ne participent pas directement à l'élaboration de la politique. Conformément à la Politique d'achats mondiale, Ayvens exige de ses fournisseurs qu'ils adhèrent à la Charte des achats durables, laquelle stipule que les fournisseurs doivent se conformer aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, aux conventions de l'OIT et aux 10 principes du Pacte mondial. La conformité des fournisseurs est contrôlée au moyen du processus de sélection KYS, bien qu'aucun audit sur les sites des fournisseurs ne soit effectué. Ayvens ne communique pas directement avec les travailleurs de la chaîne de valeur en raison du grand nombre de fournisseurs et de prestataires. Les exigences relatives à ces travailleurs font l'objet de politiques et d'accords juridiquement contraignants pour nos fournisseurs. Toute non-conformité est signalée par le biais de rapports d'incidents, nécessitant des plans de remédiation ou la résiliation du contrat. Aucun cas de non-respect des droits humains ou de mauvaise presse n'a été signalé par le biais du KYS, mais tout problème identifié serait traité par le biais du processus d'escalade des incidents de l'équipe de conformité.

Actions relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Politique d'achats mondiale

Ayvens s'assure du respect de la politique en demandant à chaque entité, tous les ans, de confirmer sa conformité au regard de la politique. Les actions menées au cours de l'année de reporting incluent le déploiement de la Politique globale d'achats d'Ayvens et l'adoption des clauses contractuelles obligatoires de SG, tandis que les prochains efforts se concentrent sur la surveillance via des audits réalisés par Ayvens (IGAD) et la communication et la formation continues des employés. Toutes les

blancs, tels que les employés travaillant dans les achats, la gestion des fournisseurs et la conformité, sont impactés par les politiques commerciales et les cadres de gouvernance. Ayvens reste engagée à pratiquer un approvisionnement responsable, à observer des pratiques de travail éthiques et à garantir des conditions de travail sûres tout au long de sa chaîne de valeur. L'entreprise évalue en permanence les IRO significatifs afin d'affiner sa stratégie d'approvisionnement, d'améliorer le dialogue avec les fournisseurs et de renforcer les initiatives de durabilité auprès de la main-d'œuvre, garantissant ainsi l'alignement sur ses objectifs commerciaux à long terme.

entités sont tenues de discuter avec les fournisseurs de la conformité ESG vis-à-vis des travailleurs, avec une période de mise en œuvre de six mois à compter du 5 décembre 2024.

Bien qu'aucune mesure de remédiation spécifique n'ait été mise en œuvre, l'adoption de ces politiques vise à prévenir les impacts négatifs sur les travailleurs. La surveillance ESG vis-à-vis des fournisseurs dans le monde est effectuée par le biais du processus KYS (*Know Your Supplier*, connaissance du fournisseur), en procédant à un filtrage ESG, même si aucun système de suivi centralisé n'est en place. La performance des fournisseurs est évaluée à l'aune de critères ESG lors du processus d'appel d'offres et à l'aide d'un questionnaire ESG, les résultats étant pris en compte dans la matrice de sélection des fournisseurs. Aucun risque ou opportunité significatif/significative n'a été identifié(e) jusqu'à présent. Aucun problème ou incident grave relatif aux droits humains n'a été signalé au niveau central. Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre sont difficiles à quantifier et sont actuellement estimées à un ETP par entité. Les actions futures restent à définir, ce qui rend les projections financières incertaines.

Objectifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur : Politique d'achats mondiale

Ayvens reconnaît que des objectifs mesurables axés sur les résultats pourraient être fixés à l'avenir ; cependant, pour l'heure, aucun système ou donnée n'est en place pour mettre en œuvre des ICP pertinents. Bien que la politique globale d'achats d'Ayvens soit en vigueur, pour l'heure, Ayvens ne suit pas l'efficacité de ses politiques et actions au moyen d'indicateurs définis ou de processus de mesure. Les prochaines évaluations détermineront la faisabilité d'établir des objectifs et des mécanismes de suivi.

Charte des Achats Durables

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Charte des achats durables

La Charte d'achats responsables décrit les engagements d'Ayvens vis-à-vis de ses fournisseurs en matière d'achats responsables et nos attentes vis-à-vis des fournisseurs en ce qui concerne leur adhésion aux principes énoncés dans la charte. Notre charte est alignée sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ces principes font référence à la Déclaration internationale des droits de l'homme – y compris la Déclaration universelle des droits de l'homme et ses deux pactes d'application – ainsi qu'à la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et à ses conventions fondamentales, telles que celles sur le travail forcé, la discrimination, la négociation collective et le travail des enfants.

Cette politique ne s'applique qu'aux fournisseurs ayant un contrat supérieur à 200 000 euros. Le Directeur des opérations est le niveau le plus élevé dans l'organisation d'Ayvens qui est responsable de la mise en œuvre de la politique. Les membres des équipes Achats d'Ayvens de toutes les entités sont les principaux contributeurs de cette politique. Au cours de l'élaboration des politiques, nous respectons le processus habituel d'examen et d'approbation. Bien qu'Ayvens considère l'impact sur les parties prenantes de la chaîne de valeur, celles-ci ne participent pas directement à la définition de cette politique.

Ayvens exige de ses fournisseurs qu'ils mettent en œuvre les Principes Directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ces Principes précisent les modalités de respect, quels que soient les pays où les fournisseurs opèrent, des principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme (éditée par les Nations unies en 1948) et des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) auxquelles il est fait référence en annexe, notamment :

- l'interdiction du travail forcé ou obligatoire et des mauvais traitements de leurs employés. Cela inclut l'interdiction de toute pratique d'esclavage moderne et de la traite des êtres humains ;
- l'abolition du travail des enfants ;
- l'absence de discrimination : il ne doit y avoir aucune distinction, exclusion ou préférence fondée sur la couleur, le sexe, l'âge, la langue, la religion, l'orientation ou l'identité sexuelle, l'origine nationale ou sociale, l'opinion ou le handicap ;
- le respect des exigences en matière de santé et de sécurité, en offrant à leurs employés un environnement et des conditions de travail sûrs et appropriés ;
- versement d'un salaire décent et temps de travail approprié en payant un salaire minimum qui permet de faire face aux besoins essentiels et qui est conforme aux réglementations en vigueur dans les pays où les fournisseurs opèrent, en matière de temps de travail et de pauses ;
- le respect de la liberté d'expression, du droit d'organisation et du droit de négociation collective.

La charte est intégrée dans le contrat signé avec le fournisseur concerné et fait l'objet d'un suivi dans le cadre du filtrage KYS. Aucun audit sur site n'est réalisé pour surveiller le respect de la charte. . Aucun cas de non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales n'a été signalé par le biais de la plateforme KYS. Par ailleurs, aucune mauvaise presse n'a été identifiée. Si de tels problèmes venaient à se produire, ils seraient signalés à l'équipe de conformité et traités par le biais d'un rapport d'incidents et d'un plan de remédiation, ou une stratégie de sortie serait mise en œuvre, si nécessaire.

Actions relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Charte des achats durables

Au cours de l'année de reporting, Ayvens a présenté sa Charte des Achats Durables afin de promouvoir la durabilité dans les pratiques d'achat et a intégré ses principes dans les contrats des fournisseurs afin de renforcer l'obligation de rendre compte. Parmi les actions prévues, les audits IGAD permettent de surveiller le respect des engagements en matière de durabilité, dans l'attente de la confirmation du périmètre. Le résultat attendu de ces actions est une meilleure mobilisation des fournisseurs vis-à-vis des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) liées aux travailleurs de la chaîne de valeur. Ces actions couvrent toutes les entités d'Ayvens et s'étendent aux activités globales de la chaîne de valeur amont et aval.

Dans le cadre du déploiement de sa politique d'achats, Ayvens a pris des mesures concrètes pour mettre en œuvre et donner corps à la Charte des Achats Durables, en formant la communauté des achats aux critères ESG dans le cadre du processus d'achat. En décembre 2024, Ayvens a mené son programme annuel de formation de la communauté des achats, en renforçant à la fois le processus et l'importance d'engager un dialogue constructif avec les parties prenantes. Durant cette formation, plus de 80% des professionnels des achats ont été formés à l'intégration des critères ESG dans les décisions d'achat, garantissant ainsi que les considérations en matière de durabilité sont effectivement intégrées tout au long du cycle de vie des achats. Ce programme de formation récurrent souligne l'engagement d'Ayvens en faveur d'un approvisionnement responsable et de l'amélioration continue des pratiques d'achats durables.

Ayvens n'a à ce jour pris aucune action supplémentaire pour produire des impacts positifs sur les travailleurs de la chaîne de valeur. L'organisation évalue la performance ESG lors du processus d'appel d'offres en s'appuyant sur un questionnaire, dont les résultats influencent la sélection des fournisseurs. Les considérations en termes de ESG sont intégrées dans la prise de décision en matière d'approvisionnement, ce qui peut impliquer de prendre des actions correctives, de mener des activités de renforcement des capacités ou de collaborer avec des pairs du secteur. Malgré la déclaration des incidents, l'analyse des causes profondes et les actions correctives en place, Ayvens reconnaît qu'il n'existe actuellement aucun processus formalisé pour apporter des solutions aux impacts négatifs significatifs.

Objectifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur : Charte des achats durables

Ayvens a défini un indicateur cible pour suivre le pourcentage de ses nouveaux contrats globaux qui intègrent la Charte des Achats Durables. Cet objectif permet de garantir l'alignement d'une part significative de l'activité d'Ayvens sur ses engagements en matière de durabilité. À cet effet, le « pourcentage significatif » est défini comme une couverture de 100 % des fournisseurs dont les produits ou services sont supérieurs à 200 000 € par an. L'objectif est absolu et mesuré en pourcentage de fournisseurs éligibles. Dès 2024, la cible mondiale a été atteinte, avec tous les nouveaux contrats mondiaux incluant la Charte des achats responsables. Pour les entités, cette exigence s'applique désormais à tous les nouveaux contrats ; il n'y a pas de remédiation ou de retour en arrière sur les accords existants.

Le champ d'application de cet objectif s'applique aux fournisseurs de l'organisation directement liés au cœur de métier d'Ayvens, tels que les fournisseurs de véhicules et de services après-vente, tout en excluant les fournisseurs non stratégiques liés aux dépenses opérationnelles (par exemple, les installations, les services IT, les consultants, les services RH).

Ayvens admet qu'aucune information liée à des indicateurs n'a été communiquée pour l'exercice en cours. Aucun indicateur qualitatif ou quantitatif n'a été établi pour évaluer la performance ou l'efficacité liée aux impacts, risques ou opportunités significatifs, et aucun indicateur propre à l'entité n'a été développé ou externalisé. Par conséquent, aucune méthodologie, hypothèse ou limite n'est disponible pour les indicateurs et aucun organisme indépendant extérieur n'a validé d'indicateurs.

À l'heure actuelle, Ayvens n'a défini aucune cible mesurable axée sur les résultats et ne dispose d'aucun système ni d'aucune donnée pour mettre en œuvre des ICP. Ayvens reconnaît l'importance de suivre l'efficacité de ses politiques et de ses actions et évaluera la faisabilité d'établir des objectifs et des indicateurs à l'avenir.

Politique Know Your Supplier (KYS, connaissance du fournisseur)

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : politique Know Your Supplier (KYS)

La politique KYS d'Ayvens assure un criblage des nouveaux fournisseurs afin d'évaluer les risques liés à la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption et la conformité ESG, avec une surveillance continue des fournisseurs existants. Elle s'applique à tous les fournisseurs à l'exception de ceux dont les dépenses sont inférieures à 100 000 €. La politique est pilotée par le Directeur des Opérations, les Directeurs généraux s'assurant de son application au niveau local. Les membres des équipes Achats d'Ayvens de toutes les entités sont les principaux contributeurs de cette politique. Au cours de l'élaboration des politiques, nous respectons le processus habituel d'examen et d'approbation. Bien qu'Ayvens considère l'impact sur les parties prenantes de la chaîne de valeur, celles-ci ne participent pas directement à la définition de cette politique. La politique décrit la manière dont la conformité est contrôlée par le biais du processus KYS. La non-conformité est traitée par le biais de rapports d'incidents et de plans de remédiation ou de sortie.

Actions relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Politique Know Your Supplier (KYS)

Actions relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Politique Know Your Supplier (KYS)

Ayvens a pris des mesures pour contrôler les fournisseurs qui ne l'ont pas encore été. Par ailleurs, Ayvens a aligné les précédentes politiques KYS, en place avant la fusion, sur les exigences de Société Générale. La nouvelle Politique KYS globale d'Ayvens a été publiée en novembre 2024 et les entités ont jusqu'à septembre 2025 pour s'y conformer. Les actions futures incluent le suivi des fournisseurs via des audits (internes) IGAD et des actions de formation en ligne sur la conformité. Ces mesures visent à renforcer le dialogue avec les fournisseurs en matière de conformité ESG vis-à-vis des travailleurs de la chaîne de valeur. La mise en œuvre de la politique est obligatoire pour toutes les entités, pour garantir une approche standardisée de l'atténuation des risques et de l'approvisionnement éthique.

Objectifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur : Politique Know Your Supplier (KYS)

Ayvens reconnaît l'importance de fixer des objectifs mesurables et axés sur les résultats pour gérer les impacts négatifs significatifs, faire progresser les impacts positifs et gérer les risques et les opportunités liés aux travailleurs de la chaîne de valeur. Cependant, à l'heure actuelle, aucun système formel ou indicateur de performance clé n'est en place pour suivre l'efficacité de ces politiques et mesures.

Bien que la Politique KYS d'Ayvens soit opérationnelle, la société ne suit pas pour le moment l'efficacité de cette politique au moyen d'indicateurs définis ou de processus de mesure. Les revues d'activité trimestrielles intègrent des éléments de reporting, mais la gestion de la relation avec les fournisseurs n'est pas encore normalisée à l'aide de KPI mesurables. La performance des fournisseurs est revue mais non formalisée, et aucun système centralisé de surveillance n'est en place à ce jour.

Ayvens travaille actuellement à la définition d'un cadre de gestion pour la surveillance des fournisseurs. La première étape permettra de tester la performance des fournisseurs. Le cadre de mise en œuvre associé suivra. Ayvens vise à introduire des KPI, tels que le temps de réparation des véhicules et le coût des pièces de rechange, bien que ceux-ci ne se concentrent pas spécifiquement sur les IRO significatifs à ce stade. De plus, un tableau de bord des constructeurs automobiles a été développé en juillet 2024. Ce tableau de bord, mis à jour tous les trimestres et présenté au Comité exécutif, permet d'apprécier la performance globale des constructeurs automobiles, notamment au regard de l'ESG. Bien que ce cadre d'évaluation soit en place, il n'est pas encore considéré comme un système formel de KPI. Ayvens reste engagée à améliorer le suivi de la performance des fournisseurs et déterminera la faisabilité de fixer des objectifs limités dans le temps et axés sur les résultats sur la base des prochaines évaluations.

Disponibilité des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des actions décrites

Ayvens conclut que la mise en œuvre de son plan d'action actuel et futur ne nécessite pas de dépenses opérationnelles supplémentaires (OpEx) ou de dépenses d'investissement (CapEx) significatives. Toutes les initiatives liées au développement durable mentionnées dans le présent rapport sont exécutées dans le cadre financier existant, avec les ressources déjà allouées aux départements respectifs au titre des opérations habituelles. Ayvens continue d'examiner et de réévaluer, par le biais de l'évaluation annuelle de la double matérialité (DMA), les domaines dans lesquels le sujet de la durabilité pourrait prendre de l'ampleur. Tout changement dans les besoins en ressources OpEx ou CapEx sera suivi et traité conformément aux ambitions d'Ayvens.

Processus pour le dialogue, la remédiation et l'expression des préoccupations

Processus général pour dialoguer avec les travailleurs dans la chaîne de valeur

Le dialogue avec les fournisseurs est essentiellement engagé au cours des processus d'appel d'offres, au cours desquels les contrôles *Know Your Supplier* (KYS, connaissance du fournisseur) sont mis à jour, aux côtés des filtrages quotidiens en matière de sanctions et par des revues d'activité régulières avec les fournisseurs de rang 1. Le Directeur des Opérations (COO) supervise la gouvernance de ce processus, tandis que les Directeurs généraux des Entités s'assurent de sa mise en œuvre et de son respect au niveau local. Si Ayvens ne communique pas directement avec les travailleurs de la chaîne de valeur, leurs représentants ou des mandataires crédibles, elle s'appuie sur des engagements ESG au niveau des fournisseurs et sur des mécanismes de suivi pour s'assurer du respect du droit du travail et des conditions de travail décentes.

Ayvens exige de ses fournisseurs qu'ils respectent la liberté d'expression, le droit d'organisation et le droit de négociation collective. Cependant, Ayvens n'a pas conclu d'accords avec des fédérations syndicales mondiales pour ses fournisseurs, mais uniquement pour ses propres effectifs. Bien qu'Ayvens inclue une clause de droit d'audit dans ses contrats avec ses fournisseurs, cette disposition n'a jusqu'ici jamais été exercée. L'organisation ne dispose pour l'heure d'aucun programme traitant des travailleurs particulièrement vulnérables ou marginalisés de la chaîne de valeur, et n'impose aucune mesure de ce type à ses fournisseurs. Ayvens reconnaît la nécessité de se doter d'un cadre général pour dialoguer avec les travailleurs de la chaîne de valeur.

Mécanisme de réclamation et canal permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur d'exprimer leurs préoccupations sur leur lieu de travail

Ayvens a mis en place une procédure d'alerte accessible aux collaborateurs des fournisseurs pour leur permettre de signaler directement des problèmes. Les informations relatives à ce dispositif sont communiquées via le site institutionnel de Société Générale. En cas de signalement via l'outil d'alerte, des mesures visent à garantir l'absence de représailles en cas de recours à cet outil. Les incidents sont surveillés par le biais du processus *Know Your Supplier* (KYS, connaissance du fournisseur) d'Ayvens. Si un impact négatif important est détecté, un incident est déclaré et fait l'objet d'une enquête menée conjointement par les départements des achats et de la conformité. En fonction des conclusions de l'enquête, des actions correctives sont prises ou la relation avec le fournisseur est rompue. Les questions soulevées dans le cadre de la procédure d'alerte font l'objet d'un suivi rigoureux, comme le prévoit la Politique d'alerte. Ayvens n'ayant pas de relation directe avec les travailleurs de la chaîne de valeur, elle ne peut ainsi pas déterminer l'efficacité de ce système. À l'heure actuelle, Ayvens ne regarde pas non plus si les travailleurs de la chaîne de valeur connaissent ces mécanismes ou s'ils leur font confiance. En cas de signalement via l'outil d'alerte, des mesures visent à garantir l'absence de représailles en cas de recours à cet outil. Pour plus d'informations sur la politique d'alerte, voir le chapitre G1 (Politique d'alerte). Ayvens est consciente de l'importance de ce sujet et réfléchit à l'amélioration de sa prise en compte.

5.8 ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS S4, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéro de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés	250
Stratégie	
• Intérêts et points de vue des parties prenantes	251
• Impacts, risques et opportunités significatifs et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	251
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	252
• Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	253
• Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	253
• Actions relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	254
INDICATEURS ET CIBLES	
• Cibles relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	254

5.8.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Développement de l'accessibilité financière de la mobilité :		
• Offres d'occasion accessibles à un public plus large		Aval
• Location de véhicules récents à des tarifs plus abordables	Impact positif	Activités propres
Ce sujet matériel reflète l'impact positif d'Ayvens sur l'accessibilité financière de la mobilité par le biais de la revente d'occasion et en proposant une gamme diversifiée de véhicules plus récents et plus chers à des tarifs plus abordables grâce au leasing. Cette option permet aux consommateurs et aux petites entreprises d'accéder à des options de location flexibles qui seraient autrement hors budget pour ces clients. Alors que la réglementation est de moins en moins favorable aux véhicules thermiques et que les véhicules électriques exigent toujours un loyer plus élevé, il devient plus difficile financièrement, pour les ménages à faible revenu, d'opérer leur transition vers l'électrique. L'impact de l'approche d'Ayvens se concentre principalement sur ses activités et sur la chaîne de valeur en aval, où les services de location et de revente offrent des alternatives plus accessibles à la possession d'un véhicule traditionnel.		
Développement d'habitudes de consommation circulaire en allongeant le cycle de vie des véhicules grâce à la réparabilité des pièces (dans le processus de maintenance), à l'offre et à la revente de véhicules d'occasion, au recyclage et à la réutilisation des pièces de rechange.		
	Impact positif	Amont Aval
L'impact positif démontre comment Ayvens promeut activement les habitudes de consommation circulaire en prolongeant le cycle de vie des véhicules grâce à la réparabilité, aux offres de véhicules « seconde vie », à la revente, au recyclage et à la réutilisation des pièces de rechange. Un entretien régulier garantit que les véhicules restent en bon état, réduisant ainsi le besoin de remplacement prématuré et minimisant globalement les déchets. Cette approche renforce l'économie circulaire au sein du secteur de la mobilité, garantissant une utilisation durable des ressources. L'impact est évident sur les chaînes de valeur en amont et en aval, renforçant l'engagement d'Ayvens à réduire les déchets et à maximiser la durée de vie de ses actifs.		

5.8.2 Stratégie

Intérêts et points de vue des parties prenantes

Ayvens considère les consommateurs et les utilisateurs finaux comme des parties prenantes clés dont les intérêts, les points de vue et les droits influencent sa stratégie et son modèle économique. Les parties prenantes externes les plus importantes comprennent les conducteurs des véhicules d'Ayvens, les clients, les constructeurs automobiles (OEM), les fournisseurs de services après-vente, les partenaires de recharge, les réseaux de réparation et de maintenance, les garages de pneumatiques, les fournisseurs de pièces de rechange et les agences de marketing - tous engagés tout au long du cycle de vie du contrat avec les clients.

En interne, les actionnaires et les employés d'Ayvens jouent un rôle essentiel, en particulier ceux impliqués dans le développement des produits, tels que le commerce, le marketing, la finance, les achats, le digital/l'IT et les entités opérationnelles. Ces parties prenantes contribuent à aligner les offres d'Ayvens sur les besoins du marché, les objectifs en matière de durabilité et les attentes des clients.

Impacts, risques et opportunités significatifs et leur lien avec la stratégie et le modèle économique

Ayvens évalue les impacts, les risques et les opportunités (IRO) liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux, en tenant compte de leur lien avec son modèle économique, sa stratégie et sa prise de décision.

Impacts positifs :

- **Développement d'habitudes de consommation circulaire en allongeant le cycle de vie des véhicules grâce à la réparabilité des pièces (dans le processus de maintenance), à l'offre et à la revente de véhicules de seconde vie, au recyclage et au réemploi des pièces de rechange :** Ayvens promeut activement la consommation circulaire en prolongeant les cycles de vie des véhicules grâce à l'entretien, la revente et la réutilisation des pièces de rechange, en renforçant ainsi une économie basée sur l'usage qui contribue à réduire les déchets et à améliorer la durabilité. En veillant à ce que les véhicules restent en bon état grâce à l'entretien régulier, la durée de vie du véhicule est prolongée, ce qui contribue à des habitudes de consommation circulaire. Le modèle Multi-Cycle Lease (MCL, location multi-cycle) garantit que les véhicules passent par plusieurs cycles de location avant d'être vendus sur le marché de l'occasion, prolongeant ainsi leur durée de vie et remplaçant les véhicules plus anciens et plus polluants par des modèles plus efficaces. L'adoption de pratiques d'économie circulaire varie selon les régions, par exemple les Pays-Bas sont en avance sur l'adoption des véhicules électriques et du réemploi des pièces de rechange, les pays nordiques sont en pointe sur la location de véhicules d'occasion, tandis que l'Europe du Sud favorise la location flexible et les abonnements, mais est en retard sur l'adoption des véhicules électriques.
- **Développement de l'accessibilité financière de la mobilité :**
 - **Offres d'occasion accessibles à un public élargi :** Ayvens renforce l'accessibilité financière à la mobilité à travers ses offres d'occasion, y compris la revente et la location d'occasion de véhicules électriques. L'entreprise accélère ainsi la transition vers les véhicules électriques en les rendant accessibles à un public plus large. Cette approche est particulièrement bénéfique aux personnes lourdement impactées par les réglementations croissantes à l'encontre des véhicules thermiques. Bien qu'Ayvens ne fournisse pas de micro-financement, son modèle de location contribue à abaisser les barrières financières pour les particuliers et les PME, en favorisant l'usage du véhicule plutôt que sa possession. Les ménages à faible revenu, qui possèdent moins de véhicules et dépendent de véhicules plus anciens à fortes émissions, bénéficient de cette transition, car les véhicules électriques offrent un TCO plus faible, avec des économies estimées entre 3 000 à 7 000 euros au fil du temps. Ayvens s'associe stratégiquement à des constructeurs automobiles locaux afin d'améliorer l'accessibilité des

PME et des particuliers, en proposant un modèle de location flexible aux entreprises et un modèle d'abonnement aux clients particuliers. La location de véhicules d'occasion démocratise davantage l'accès aux véhicules électriques, élargissant le marché à ceux qui n'ont pas les moyens de s'offrir de nouveaux contrats de location. Alors que les constructeurs automobiles font face à la pression réglementaire qui les conduit à augmenter les ventes de véhicules électriques, les prix devraient devenir plus compétitifs, ce qui améliorera encore l'accessibilité économique. Bien que ces initiatives s'alignent sur le modèle économique et les objectifs d'Ayvens en matière de durabilité, elles constituent des avantages indirects plutôt que des programmes dédiés aux groupes à faible revenu.

- **Location de véhicules récents à des tarifs plus abordables :** Ayvens améliore l'accessibilité financière de la mobilité en proposant une gamme diversifiée de véhicules à coût élevé, y compris des véhicules électriques, à des prix plus abordables grâce à la location longue durée, tout en élargissant l'accès grâce à des options flexibles telles que les abonnements de courte durée. Ainsi, la location de véhicules est plus inclusive. Cette approche profite particulièrement aux particuliers et aux petites PME, pour qui les tarifs de location des véhicules neufs peuvent ne pas être accessibles, ce qui contribue à démocratiser la solution. La stratégie d'Ayvens étend la portée du marché, permettant aux clients d'accéder à une expérience de mobilité identique à la conduite d'un véhicule neuf, en louant à un coût inférieur. Les évolutions réglementaires, en particulier les restrictions sur les véhicules à moteur à combustion interne (ICE), affectent particulièrement les groupes à faible revenu. Toutefois, l'obligation pour les constructeurs automobiles d'augmenter les ventes de véhicules électriques devrait faire baisser les prix, ce qui contribuera à améliorer l'accessibilité au fil du temps. En outre, la location constitue une alternative à la propriété, réduisant les barrières financières et favorisant l'adoption des véhicules électriques. Sur le plan commercial, Ayvens tire parti de la location pour fournir des solutions de mobilité flexibles, s'adressant à la fois aux clients expérimentés de la location longue durée et aux primo-loueurs de véhicules d'occasion. Bien que ces initiatives s'alignent sur le modèle économique et les objectifs d'Ayvens en matière de durabilité, elles constituent des avantages indirects plutôt que des programmes dédiés aux groupes à faible revenu.

De manière générale, Ayvens donne la priorité à l'accessibilité et à la facilité d'utilisation dans ses solutions de mobilité en collaborant avec les constructeurs automobiles, les partenaires de recharge et les fournisseurs de services après-vente pour fournir un moyen de transport transparent et durable. Ayvens assure la maintenance régulière, les réparations et la disponibilité des pièces de rechange en s'appuyant sur un vaste réseau de fournisseurs. Le modèle de location d'Ayvens contribue à améliorer l'accessibilité financière grâce à des options de location de véhicules d'occasion et multi-cycles, ce qui permet d'utiliser les véhicules durant plusieurs cycles de location avant d'être revendus. Ces solutions profitent aux particuliers et aux PME qui n'ont peut-être pas les moyens de louer des véhicules neufs, ce qui favorise le passage de la propriété à la mobilité basée sur l'usage. Cependant, la location de véhicules diesel, essence et hybrides contribue aux émissions de NOx et de particules, ce qui a un impact sur la qualité de l'air.

L'entreprise sert une clientèle diversifiée qui est soumise aux impacts significatifs identifiés, allant des particuliers aux PME, en passant par les grandes entreprises et les entités gouvernementales, en mettant de plus en plus l'accent sur les particuliers. Grâce à des canaux de distribution directe aux consommateurs et à des partenariats avec des institutions financières et des distributeurs, Ayvens continue d'élargir l'accès aux solutions de location. Si l'entreprise ne fournit pas de soutien financier dédié aux consommateurs à plus faibles revenus, son modèle de location élargit naturellement l'accès à la mobilité. Ayvens continue d'affiner sa stratégie d'achats et la location de véhicules d'occasion pour bâtir un écosystème de la mobilité plus inclusif et durable.

5.8.3 Gestion des impacts, risques et opportunités

Dialoguer avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts

Les perspectives des consommateurs et des utilisateurs finaux sont prises en compte dans le cadre du programme Voice of Customers (VOC).

Le dialogue est engagé directement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux concernés, avec un échantillonnage garantissant la représentativité du segment et la pertinence au niveau local, en ciblant à la fois les conducteurs (sur la base de la segmentation de la flotte) et les décideurs (reflétant la segmentation propre à chaque marché). Le dialogue est engagé globalement sur une base annuelle et la satisfaction client est mesurée à l'aune d'enquêtes sur les transactions opérationnelles.

Ayvens dispose de trois indicateurs au sein du programme VOC pour mesurer la qualité de son dialogue avec les consommateurs et les utilisateurs finaux en matière de qualité de l'expérience client (CX) :

1. le *Net Promoter Score* (NPS) (fidélisation du client) mesuré une fois par an et suivi dans le cadre d'un plan d'action annuel ;
2. le *Customer Satisfaction* (CSAT) qui mesure la satisfaction du client dans le cadre d'interactions spécifiques ;
3. l'enquête *Customer Pulse* pour surveiller l'impact de l'intégration sur l'expérience client (*Hypercare*) : mise en place temporaire.

Pour suivre les progrès, les données relatives aux trois indicateurs VOC proviennent de systèmes internes. Les chiffres ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité. Ces indicateurs de performance clés sont utilisés pour surveiller et orienter l'engagement des clients. Aucune cible quantitative spécifique n'a été fixée à ce stade, mais les performances sont réévaluées régulièrement à des fins d'amélioration continue.

Le NPS évalue la fidélité des clients. La campagne est annuelle et est lancée dans tous les pays. L'objectif est de comprendre les retours d'expérience des clients et de prendre des mesures en conséquence au niveau local, mais aussi au niveau global dès lors que des actions globales sont nécessaires. Fixer des objectifs en termes de NPS permet de définir et d'évaluer le niveau de satisfaction à atteindre selon les pays. C'est également un moyen de rester concentré sur les clients d'Ayvens. Les objectifs en matière de NPS font partie du MBO (« Management by Objective », Gestion par objectif). Les objectifs sont définis en fonction des résultats de l'année précédente, de l'orientation de l'organisation et de l'environnement mondial. La campagne est lancée au quatrième trimestre.

La méthodologie NPS, développée conjointement avec des experts de l'expérience client (CX), les fonctions centrales et les pays sélectionnés, repose sur un outil, un processus de planification et un questionnaire unifiés. L'échantillonnage garantit la représentativité des segments et la pertinence au niveau local, en ciblant à la fois les conducteurs (selon la segmentation de la flotte) et les décideurs (selon la segmentation propre à chaque marché). Lorsqu'une campagne est clôturée, les pays analysent leurs résultats localement, puis transmettent un rapport flash à l'équipe centrale qui coordonne une analyse globale. Une gouvernance est en place afin de disposer d'une analyse transversale entre les fonctions centrales.

La performance est suivie par rapport aux objectifs ; les Indicateurs Clés de Performance (ICP) liés à la CX sont régulièrement analysés de manière croisée avec d'autres ICP qualitatifs gérés par différents départements, afin d'inscrire l'analyse dans une approche transversale. L'évolution d'une année sur l'autre est surveillée et, en fonction des résultats des enquêtes, des plans d'action sont définis pour l'année suivante. Des actions sont menées, les risques sont analysés et les meilleures pratiques sont échangées au sein du Groupe.

Le CSAT est également un ICP qu'Ayvens utilise dans l'analyse, car cet ICP évalue la satisfaction du client lors d'une interaction spécifique tout au long du parcours du client. Le CSAT repose sur des enquêtes transactionnelles.

Ayvens mesure étroitement la satisfaction de ses clients et gère les réclamations avec attention. En cas de commentaire négatif concernant l'utilisation de pièces d'occasion ou remises à neuf, Ayvens agit en consultation étroite avec les clients et les fournisseurs (de pièces). Les clients particuliers entrent dans le champ de l'enquête NPS réalisée par Ayvens. Les retours d'expérience sont partagés avec les pays et un plan d'action peut être défini si nécessaire. En cas d'utilisation de pièces d'occasion durant le cycle de vie des véhicules, il est essentiel de s'assurer de la bonne qualité des pièces et, plus important encore, la sécurité du conducteur.

Le poste le plus élevé au sein d'Ayvens qui assume la responsabilité opérationnelle de cet engagement relève de la fonction Opérations (Assurance et Opérations des véhicules), le Directeur des Opérations chez Ayvens occupant le poste le plus élevé.

Ayvens évalue l'efficacité de son engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux à l'aune d'ICP dédiés, qui sont discutés lors des réunions mensuelles avec les coordinateurs pays. Ces ICP mesurent entre autres :

- la fidélisation et la satisfaction des clients en se basant sur la probabilité qu'ils recommandent les produits ou les services d'une entreprise à d'autres ;
- la satisfaction globale des clients vis-à-vis d'un produit, d'un service ou d'une interaction avec une entreprise ;
- l'ensemble des appels pris par un agent en moins de 30 secondes maximum ;
- le nombre d'incidents résolus en moins de 3 jours maximum ;
- le temps moyen nécessaire à une entreprise ou à une équipe de support pour traiter et résoudre les réclamations des clients.

En cas de dépassement des seuils, des mesures de suivi sont définies. Si nécessaire, des ateliers dédiés ou des analyses thématiques approfondies sont également organisés.

À ce stade, aucune action en faveur de l'économie circulaire ne fait l'objet d'une communication active au sein de l'après-vente. L'économie circulaire sera considérée comme une opportunité lorsque l'utilisation de pièces de rechange d'occasion sera plus mature et intégrée dans plusieurs pays d'un point de vue opérationnel.

Ayvens ne prend pas de mesures spécifiques pour mieux cerner les points de vue des consommateurs vulnérables. En tant que prestataire de services de financement de véhicules, nous nous concentrons principalement sur la clientèle d'entreprise, les particuliers ne représentant qu'une faible part de notre portefeuille. Les groupes vulnérables ne constituent pas un groupe cible et les contrats de location sont indépendants des caractéristiques personnelles.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations

Bien qu'Ayvens n'ait pas identifié d'impacts négatifs importants, le groupe a mis en place des mécanismes robustes pour s'assurer que, si de tels impacts se produisent, l'entreprise puisse efficacement les identifier, les traiter et y remédier. Ces mécanismes comprennent des processus structurés de traitement des préoccupations exprimées par les consommateurs et les utilisateurs finaux.

Il est possible d'introduire une réclamation au moyen de contacts dédiés communiqués aux clients, via des sites/formulaires de contact dédiés ou par toute forme de communication avec Ayvens. Toute déclaration, verbale ou écrite, adressée par un client ou son représentant légal à une entité du Groupe, dans laquelle il exprime son insatisfaction, constitue une réclamation, et doit donc être traitée comme telle dans le cadre du processus de réclamation.

Les processus généraux visant à participer à un recours, lorsque Ayvens a reconnu avoir causé ou contribué à un impact négatif sur les consommateurs, s'appuient sur la mesure étroite de la satisfaction des clients et sur le traitement attentif des réclamations. Tout commentaire négatif concernant l'utilisation de pièces d'occasion ou remises à neuf est pris au sérieux et Ayvens prend des mesures en consultation étroite avec les clients et les fournisseurs (de pièces). Chaque entité a mis en place une procédure de réclamation permettant aux clients et aux conducteurs de déposer leurs réclamations. Un suivi est assuré localement dans un délai défini et des enquêtes sont envoyées auprès des clients/conducteurs pour mesurer l'efficacité.

Les canaux mis en place par Ayvens pour permettre aux consommateurs et aux utilisateurs finaux d'exprimer leurs préoccupations consistent en des enquêtes transactionnelles, comme indiqué ci-dessus, ainsi que l'enregistrement des réclamations par téléphone et par email. Ces canaux sont établis par Ayvens elle-même et Ayvens est comptable et répond de ces canaux. En outre, la plupart des accords avec les partenaires sont assortis de contrats de niveau de service. Les conducteurs et les clients d'Ayvens contactent Ayvens lorsqu'ils ont une plainte ou une préoccupation concernant un fournisseur. Ayvens enregistre la réclamation comme un incident et se rapproche du fournisseur pour identifier les causes profondes et trouver une solution. Ayvens mesure la satisfaction des clients et des conducteurs quant aux événements RMT et prend en compte les taux de réclamations pour évaluer la performance des fournisseurs. Les résultats sont régulièrement discutés avec les fournisseurs lors de réunions de suivi. À ce jour, Ayvens définit un cadre de surveillance de la performance des fournisseurs, lequel est déployé dans l'ensemble de ses pays en 2025.

Ayvens fournit un outil d'alerte accessible depuis l'extérieur, permettant aux utilisateurs finaux de signaler des problèmes en toute confidentialité. Lors d'un signalement via le dispositif d'alerte, des mesures permettent de s'assurer de l'absence totale de représailles. Pour plus d'informations sur la Politique d'alerte (*whistleblowing*), voir la section 5.9 - Conduite des affaires (Politique d'alerte (*whistleblowing*)) (255).

Le suivi et la surveillance des questions soulevées sont intégrés dans le processus de gestion des réclamations, qui doit être adapté par les entités locales. Ce processus débute par l'enregistrement obligatoire et immédiat de toutes les réclamations dès leur réception ou leur identification. Chaque entité du Groupe doit mettre en place une organisation pour traiter les réclamations et se doter à ce titre d'un dispositif d'enregistrement et plus largement d'un dispositif de surveillance du traitement des réclamations.

Ayvens accusera réception de la réclamation dans les cinq jours ouvrables suivant sa réception. Ayvens traitera toujours les réclamations aussi rapidement que possible et mènera une enquête complète et impartiale sur les questions soulevées, bien que certaines réclamations puissent prendre plus de temps à résoudre.

Dans le cadre du déploiement à venir de la nouvelle politique en matière de réclamation, les clients reçoivent une enquête de satisfaction à l'issue de l'incident traité dans laquelle ils sont invités à donner leur avis, ce qui permet à Ayvens d'évaluer la sensibilisation des consommateurs et leur confiance dans ces processus. Les résultats de ces enquêtes sont ensuite discutés lors des réunions mensuelles avec les coordinateurs pays. Des enquêtes transactionnelles sont réalisées après un incident (par exemple, un incident de maintenance). Ayvens demande au client/chauffeur si le problème a été résolu conformément aux attentes.

En outre, aucun problème grave lié aux droits de l'homme ou incident lié aux consommateurs et utilisateurs finaux n'a été signalé au niveau central.

Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux

Ayvens s'engage à respecter et à appliquer, dans l'ensemble de ses entités, les accords et chartes spécifiques signés par Société Générale, notamment l'accord global sur les droits fondamentaux signé avec UNI Global Union. Pour plus d'informations, voir section 5.6 - ESRS S1 (226) et section 5.7 - ESRS S2 (242).

Le processus de réclamation ou d'alerte permet de signaler l'existence ou la survenance de risques d'atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement. Voir section 5.9 - ESRS G1 (252) pour plus d'informations sur le processus d'alerte.

À l'exception de la Politique de gestion des réclamations traitant des processus de dialogue, de remédiation et d'expression des préoccupations, il n'existe pas de politique spécifique traitant des impacts, risques et opportunités. En effet, l'identification et l'évaluation des IRO constituent un processus nouveau pour le Groupe. Par conséquent, les politiques et les actions liées à ces IRO sont toujours en cours d'élaboration, et aucune politique spécifique n'a été établie pour les traiter de manière adéquate. Des travaux sont en cours pour créer une politique RMT (« Repair, Maintenance & Tyres », réparation, entretien et pneus) dédiée au fonctionnement des véhicules, afin de standardiser et d'optimiser l'entretien des véhicules, les réparations et la maîtrise des coûts chez Ayvens. Cette politique vise à assurer l'accessibilité aux services RMT en définissant des contrats d'entretien et en pilotant la sélection des garages. Son déploiement est prévu d'ici fin 2025.

Le niveau le plus élevé au sein de l'organisation d'Ayvens chargé de répondre de la mise en œuvre de la politique sera le Directeur des Opérations (COO) pour l'économie circulaire et le Directeur Commercial (CCO) pour l'accessibilité financière et territoriale.

Actions relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux

Ayvens n'a pas adopté d'actions sur ces questions de durabilité, car l'identification et l'évaluation des IRO est un nouveau processus pour le Groupe. En conséquence, les politiques et actions liées à ces IRO sont toujours en cours d'élaboration. Un calendrier d'adoption sera déterminé au fur et à mesure de l'évolution de ces processus. Néanmoins, plusieurs initiatives sont lancées autour du Multi-cycle, sans lien avec une politique en particulier :

- a) La location multi-cycle s'inscrit dans le plan stratégique PowerUp avec des objectifs de taux de « recyclage » (pourcentage des véhicules en fin de contrat reloués) et de flotte MCL (Multi-Cycle Lease – Location multi-cycle);
- b) Le multi-cycle s'inscrit dans la stratégie commerciale – fort accent mis sur la location de véhicules d'occasion (UCL) en tant que facteur de croissance rentable ;
- c) Le multi-cycle s'inscrit dans la stratégie de revente de véhicules – objectif de pourcentage de véhicules « non vendus au B2B », c'est-à-dire vendus aux clients particuliers ou reloués ;
- d) le programme global dédié au Véhicule Electrique (EV) a un volet consacré aux Opérations MCL pour renforcer les capacités d'Ayvens.

Pour mesurer les progrès, les données pertinentes proviennent des systèmes internes de l'entreprise et, le cas échéant, des constructeurs automobiles. Les indicateurs clés de performance liés aux initiatives telles que le taux de « recyclage », la taille de la flotte MCL et les performances de revente sont utilisés en interne pour suivre les progrès. Les chiffres ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité. Si des niveaux d'ambition sont définis pour certains de ces indicateurs, aucune cible formelle ou communiquée en externe n'a été fixée à ce stade.

5.8.4 Indicateurs et cibles

Cibles relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux

À l'heure actuelle, aucun objectif mesurable axé sur les résultats n'a été fixé à titre précis pour répondre aux IRO identifiés. En effet, l'identification et l'évaluation des IRO constituent un processus nouveau pour l'organisation. Par conséquent, les politiques et les actions liées à ces IRO sont toujours en cours d'élaboration et aucun indicateur spécifique n'a été établi pour les traiter de manière adéquate.

Cependant, malgré l'absence d'indicateurs ciblés en lien avec les IRO, Ayvens continue de mesurer et de suivre certains indicateurs au sein de ses opérations. Il s'agit notamment :

Indicateurs des habitudes de consommation circulaire

Dans le cadre de son évaluation IRO, Ayvens a identifié la promotion des habitudes de consommation circulaire comme un axe prioritaire. Cela passe par l'allongement du cycle de vie des véhicules grâce à la réparabilité, aux offres de véhicules « seconde vie », à la revente, au recyclage et à la réutilisation des pièces de rechange.

Pour suivre les progrès réalisés dans ce domaine, Ayvens a mis en place des indicateurs liés à la location de voitures d'occasion (Used Car Lease – UCL) et à la revente, mesurant spécifiquement l'efficacité des offres de véhicules « seconde vie ». Les indicateurs utilisés pour UCL sont les suivants :

- nombre de contrats UCL actifs ;
- nombre de contrats UCL conclus dans l'année/mois ;
- pourcentage des véhicules en fin de contrat reloués.

En outre, pour la revente, Ayvens suit le pourcentage de contrats résiliés lorsque les véhicules ne sont pas vendus en B2B.

Pour suivre les progrès, les données sont collectées via des systèmes internes et utilisées pour suivre des indicateurs clés tels que le nombre de contrats UCL actifs et nouvellement créés, les taux de nouvelle location et les résultats de la revente. Ces indicateurs sont utilisés en interne pour piloter la performance et éclairer la prise de décision. Aucune cible formelle n'a été fixée à ce stade, mais les indicateurs sont régulièrement réévalués. Les chiffres ne sont pas validés par un organe externe au-delà de la vérification effectuée par les auditeurs de durabilité.

5.9 ESRS G1 Conduite des affaires

Ce chapitre explore les exigences de l'ESRS G1, offrant une vue d'ensemble structurée de ses principales composantes et attentes. Le tableau suivant fournit un guide de lecture pour cette section spécifique.

Sommaire	Numéro de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et opportunités sur la conduite des affaires et de leur interaction avec le modèle économique et la stratégie	255
• Gestion des impacts, risques et opportunités	255
CADRE DE GOUVERNANCE ET DE CONFORMITÉ DES PRATIQUES DE CONDUITE DES AFFAIRES	
• Cadre de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence	256
• Politique en matière de droit d'alerte	258
• Politique de lutte contre la fraude	260
• Gestion des relations avec les fournisseurs	261
• Conformité aux réglementations ESG	

5.9.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

NOM DE L'IRO	Type	Localisation de la chaîne de valeur
Risque de non-respect de standards éthiques élevés (culture d'entreprise, comportements internes, relations avec les fournisseurs) et coût élevé de la transition vers de nouveaux standards dans un contexte de durcissement des réglementations ESG.	Risque	Activités propres
Les régulateurs, les clients, les salariés et les fournisseurs attendent qu'Ayvens adhère à des standards éthiques élevés. Le non-respect de ces attentes peut entraîner des impacts négatifs importants, tels que des atteintes à la réputation, des pertes de clients, des pénalités réglementaires et des amendes. Il est donc crucial pour Ayvens de maintenir sa culture d'entreprise, basée sur l'intégrité, la transparence et la conformité réglementaire dans tous ses pays d'implantation, en mettant en oeuvre le Code de conduite du Groupe Société Générale pour renforcer les pratiques éthiques.		
Outre le maintien des standards élevés d'Ayvens, basés sur un environnement réglementaire dynamique illustré par l'émergence de nombreuses nouvelles réglementations ESG (notamment les orientations de la BCE sur le risque climatique, la CSRD, les orientations de l'ABE), il existe pour Ayvens un risque important d'augmentation des coûts pour s'adapter aux évolutions réglementaires et rester en conformité. Il s'agit principalement d'embauches en CDI dans divers départements, tels que le juridique, le développement durable, le marketing, les risques, le développement commercial, ainsi que des coûts de personnel externe et des avis juridiques. L'évolution de la réglementation nécessite également des efforts supplémentaires au sein des entités d'Ayvens pour se conformer aux normes locales. Le développement de produits conformes aux réglementations locales tout en répondant aux attentes des clients augmentent encore les coûts. Les amendes concernent uniquement le contexte d'un changement réglementaire si Ayvens ne se conforme pas à la réglementation. L'impact financier élevé de ce risque se matérialise à moyen terme.		

Gestion des impacts, risques et opportunités

Ayvens cherche à établir une culture de la responsabilité et à appliquer des normes strictes de contrôle et de conformité. Elle engage ses collaborateurs à agir avec intégrité et conformément au droit applicable dans toutes ses activités. Ayvens veille à ce que les affaires soient menées de manière éthique et responsable. Le Code de conduite, commun à l'ensemble du Groupe 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 attendus en termes de comportement individuel et collectif. Il constitue la base de l'éthique professionnelle et de la culture d'entreprise de Société Générale et d'Ayvens. Dans le cadre du respect des standards auxquels Ayvens se conforme, il n'y a aucun appétit pour un quelconque scénario

de non-conformité réglementaire au sein d'Ayvens. Pour des informations plus détaillées, se référer aux sections 4.2.2 - Cadre général (140) et 4.2.3 - Organisation de la gestion des risques (140) Ayvens a mis en place des politiques et procédures appliquées dans toutes les entités. La cadre normatif de lutte contre la corruption d'Ayvens (ci-après désignée politique ABC), la politique de protection des lanceurs d'alerte et la politique de lutte contre la fraude d'Ayvens s'inscrivent dans le contexte du Code de conduite de Société Générale. Ayvens s'efforce de maintenir des standards élevés dans la gestion de ses relations avec ses fournisseurs, ce qui se reflète dans la politique mondiale des achats d'Ayvens. La conformité aux réglementations ESG est principalement abordée dans le cadre de la gestion des risques d'Ayvens, et au travers de sa stratégie d'entreprise globale.

5.9.2 Cadre de gouvernance et de conformité des pratiques de conduite des affaires

Le reste du chapitre fournira une évaluation détaillée des éléments suivants : le cadre de lutte contre la corruption, le processus du droit d'alerte, les mesures de lutte contre la fraude, la gestion de la relation avec les fournisseurs et le respect de la réglementation ESG. Chaque sujet sera structuré de manière à inclure la stratégie, la gouvernance, les politiques et, le cas échéant, les plans d'action, ainsi que les indicateurs et objectifs pertinents, pour assurer une vue d'ensemble exhaustive et transparente.

Ayvens conclut que la mise en œuvre de ses plans d'action actuels et futurs pour tous les sujets couverts dans ce chapitre ne nécessite pas de dépenses opérationnelles supplémentaires (OpEx) ou de dépenses d'investissement (CapEx) significatives. Toutes les initiatives liées au développement durable mentionnées dans le présent rapport sont exécutées dans le cadre financier existant, avec les ressources déjà allouées aux départements respectifs au titre des opérations habituelles. Ayvens continue d'examiner et de réévaluer, par le biais de l'évaluation annuelle de la double matérialité (DMA), les domaines dans lesquels le sujet de la durabilité pourrait prendre de l'ampleur. Tout changement dans les besoins en ressources OpEx ou CapEx sera suivi et traité conformément aux ambitions d'Ayvens.

Cadre de la politique de lutte contre la corruption

Stratégie

Ayvens tente toujours d'agir en partie prenante responsable et met tout en œuvre pour mener ses activités de manière éthique et exemplaire, dans tous les pays où elle opère. La direction d'Ayvens demande aux entités d'Ayvens d'adhérer à ces valeurs et de promouvoir une culture dans laquelle aucune forme de corruption n'est tolérée, en soutenant une mise en œuvre effective des éléments ABC du Code de Conduite de Société Générale.

Les risques de corruption et trafic d'influence sont traités comme un risque transversal au sein d'Ayvens et plus particulièrement lorsqu'ils se rapportent aux aspects suivants :

- donner, offrir ou promettre tout avantage, cadeau ou invitation ;
- gestion des risques liés aux tiers (par exemple, intermédiaires, fournisseurs, externalisation, lien avec les gouvernements) ;
- personnes politiquement exposées ;
- recrutement et évaluation des collaborateurs ;
- comptabilité et paiements ;
- parrainage et mécénat d'entreprise ;
- représentation d'intérêts.

Tous les employés entrent dans le champ d'application du Cadre ABC. Les parties prenantes les plus significatives concernées par la politique se trouvent au niveau de la Direction de la première ligne de défense, qui est responsable de la mise en œuvre du cadre de la politique localement, au niveau de l'entité d'Ayvens, et du Responsable de la lutte contre la corruption. Au niveau de la deuxième ligne de défense, les parties prenantes les plus concernées sont : la Conformité ; l'ABC Manager (au sein de la Conformité) ; et le Référent en matière de lutte contre la corruption (CABCO, au sein de la Conformité). Au niveau de la troisième ligne de défense, il s'agit de l'Audit interne, et les Fonctions expertes pertinentes sont le Juridique, la Finance et les Ressources Humaines.

La politique ABC concerne tous les produits, groupes de clients et marchés sur lesquels Ayvens opère.

Gouvernance

Le Comité exécutif et la Direction générale sont responsables et répondent de la mise en œuvre effective de cette Politique dans leur domaine de responsabilité respectif et jouent un rôle actif dans la diffusion d'une culture de conformité en matière de lutte contre la corruption (« *tone from the top* »).

Politiques liées à la conduite des affaires : cadre normatif de la lutte contre la corruption

Les principes énoncés dans cette Politique de lutte contre la corruption d'Ayvens (ci-après dénommée la Politique ABC) traduisent l'engagement d'Ayvens à mener ses activités de manière honnête et éthique. À travers cette Politique, la direction rappelle l'importance des valeurs fondamentales que sont la transparence, la responsabilité et l'intégrité dans la conduite des affaires. La direction demande aux entités d'Ayvens d'adhérer à ces valeurs et de promouvoir une culture dans laquelle aucune forme de corruption n'est tolérée.

La Politique ABC est une politique « chapeau », autrement dit elle comprend plusieurs politiques (distinctes) qui étayent l'ensemble du cadre de gestion des risques ABC. Ces politiques sous-jacentes couvrent les thématiques spécifiques suivantes :

- cadeaux, repas d'affaires et événements externes ;
- parrainage et mécénat d'entreprise ;
- recrutement ;
- représentation d'intérêt ;
- droit d'alerte ;
- *Know Your Supplier* (KYS, connaissance du fournisseur) ;
- *Know Your Customer* (KYC, connaissance du client) ;
- Code de conduite ;
- code de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

La Politique ABC tient lieu de référence pour les sujets susvisés.

Les principaux éléments de la Politique ABC sont les suivants :

- réaffirmer l'objectif d'Ayvens de lutter contre la corruption et le trafic d'influence conformément aux exigences réglementaires en vigueur ;
- poser le cadre général permettant d'identifier, de gérer et d'atténuer efficacement les risques de corruption au sein d'Ayvens.

Cette Politique s'applique à toutes les entités d'Ayvens, ses filiales, succursales et entités détenues avec participation minoritaire qui sont sous le contrôle d'Ayvens. Tous les employés d'Ayvens doivent adhérer à cette Politique et aux politiques annexes pertinentes lorsqu'ils agissent au nom et/ou pour le compte de toute entité d'Ayvens. Cette Politique définit les règles standard minimales qu'Ayvens doit respecter. Une législation locale plus stricte doit également être respectée.

La politique est disponible sous intranet de même que l'ensemble des politiques d'Ayvens et est accessible à tous les employés. Ces politiques sont régulièrement communiquées à l'ensemble des employés *via* les canaux de communication interne. La mise en œuvre est suivie par les experts responsables des textes. La Conformité du Groupe communique chaque politique aux Responsables Conformité locaux. Ceux-ci sont formés lors d'une session de sensibilisation permettant d'approfondir les aspects de la politique.

Au sein d'Ayvens, les fonctions les plus exposées au risque de corruption sont définies en quatre catégories différentes :

- catégorie 1 : Direction générale ;
- catégorie 2 : Responsables du *Front Office* ;
- catégorie 3 : Responsables des Achats ;
- catégorie 4 : Autres employés (catégorie différente y compris d'autres employés spécifiques).

Procédures applicables en matière de prévention et de détection de la corruption et de trafic d'influence

Ayvens a mis en place les procédures suivantes, en ligne avec les exigences et la méthodologie de Société Générale, pour prévenir, détecter et traiter les allégations ou les incidents en matière de corruption et de pots-de-vin :

- Ayvens évalue régulièrement l'exposition aux risques de conformité, y compris la corruption et les conflits d'intérêts, conformément aux normes définies par Société Générale ;
- Le Responsable ABC du Groupe (ABC manager) et chaque Référent Client ABC (CABCO) et CABCO délégué doit suivre une formation certifiante telle que définie par Société Générale ;
- Ayvens doit s'assurer que ses employés sont formés dans le cadre de leur rôle à la lutte contre la corruption. La formation est obligatoire pour tous les employés en poste et les nouveaux arrivants ;
- les employés d'Ayvens impliqués dans des activités de représentation d'intérêt sont soumis à des règles éthiques visant à assurer qu'ils exercent leurs activités avec honnêteté et intégrité et les entités doivent tenir un registre des activités de représentation d'intérêt ;
- Ayvens a mis en place une Politique en matière de Cadeaux, de Repas d'Affaires et d'Événements Externes (GEM) qui fournit des orientations sur les principes et les bonnes pratiques à suivre par les employés dans leurs activités quotidiennes en matière de cadeaux, de repas d'affaires et d'événements externes, notamment les règles d'enregistrement, d'approbation et de validation des GEM ;
- la politique en matière de parrainage et de mécénat d'entreprise décrit les responsabilités au sein du cadre de gestion des risques en matière de parrainage et de mécénat d'entreprise au sein d'Ayvens et fixe les critères de conformité avant de s'engager dans un parrainage ou un don (seuils de diligence raisonnable) ;
- les paiements de facilitation sont strictement proscrits au sein d'Ayvens, même s'il s'agit d'une coutume et d'une pratique locales ;
- chaque entité et son service RH doivent prendre en compte et traiter les risques liés à la lutte contre la corruption à tous les stades du contrat de travail, notamment le recrutement et la mobilité, la rémunération, la fixation des objectifs, les évaluations, les promotions, etc. ;
- Ayvens identifiera les personnes les plus exposées (*Most Exposed Persons*, MEP) au sein de son organisation afin d'atténuer les risques de corruption et de conflit d'intérêts. Les personnes les plus exposées devraient notamment recevoir une formation spécialisée ;
- les membres des organes du Conseil de direction font par définition partie de ce groupe/de ces MEP ;
- tous les objectifs de fusions/acquisitions potentielles doivent faire l'objet de procédures d'audit liées à la lutte contre la corruption (autrement dit, *due diligence*) selon une approche fondée sur les risques ;

- des risques spécifiques de corruption et de trafic d'influence sont liés au recours à des fournisseurs (non clients) pour lesquels des exigences détaillées (*due diligence*) sont applicables. Veuillez vous référer à la section 5.7.3 - Politique *Know Your Supplier* (KYS, connaissance du fournisseur) (245) ;
- Ayvens doit avoir mis en place une Solution ABC visant à identifier le risque de corruption dans les relations avec les Clients et les Partenaires/Prestataires de services financiers et à gérer de manière adéquate ce risque dans le cadre du processus de *due diligence*. Cette solution devra s'appliquer à toute nouvelle relation d'affaires et lors des revues KYC/KYP périodiques/déclenchées par des événements.

Dans le cadre de son dispositif de prévention du risque de corruption, Ayvens a identifié les collaborateurs les plus exposés au risque de corruption afin de leur dispenser une formation adaptée. L'identification et la formation de ces MEP se font par le biais de campagnes. Au cours de la campagne, les nouvelles MEP sont identifiées puis formées. 76 % ont suivi la formation. Les 24 % restants seront formés dans le cadre de la nouvelle campagne 2025. Que les cas de corruption de trafic d'influence soient identifiés par le contrôle permanent, le contrôle périodique ou les canaux d'alerte, ils sont traités dans le cadre du processus de gestion des incidents de conformité, conformément au standard de gestion des incidents. L'enquête portant sur tous les incidents ABC est réalisée indépendamment de la direction concernée, l'investigation étant toujours menée par les équipes Conformité. Les incidents de conformité les plus significatifs sont déclarés mensuellement par le Directeur de la conformité du pôle MIBS (Mobility, International retail Banking & Financial Services) au Comité des incidents de conformité du groupe Société Générale (G-CIC), qui peut également les faire remonter à l'ACPR sur une base trimestrielle (autorité française de régulation).

Tous les employés sont tenus de suivre les formations en ligne sur Culture et Conduite et sur la lutte contre la corruption.

Les incidents de conformité se rapportent aux incidents suivants :

- incidents de toute nature pouvant entraîner des sanctions judiciaires, administratives, pénales ou des pertes financières en cas de non-respect de la réglementation bancaire et financière, des orientations du Conseil exécutif ou du Conseil d'administration et des instructions et procédures internes ;
- atteinte à la réputation, résultant ou non du non-respect des exigences susvisées. Tous les incidents de conformité sont inclus dans le périmètre de cette Politique, que l'infraction soit volontaire ou non et qu'elle soit commise par l'entité en tant que personne morale ou par un employé.

Les incidents de conformité sont classés selon la taxonomie des risques de non-conformité du Groupe Société Générale (laquelle inclut la lutte contre la corruption, la lutte contre le trafic d'influence et l'éthique). En 2024, on n'enregistre aucune condamnation ni amende pour violation de législations sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption.

Actions liées à la conduite des affaires : cadre de la politique de lutte contre le trafic d'influence et la corruption

Les mesures suivantes ont été prises au cours de l'année du *reporting* pour mettre en œuvre le Cadre de Politique ABC :

1. campagne régulière d'évaluation des risques ;
2. tous les acteurs ABC (ABC Manager, ABC Officer, CABCO (délégué)) doivent suivre une formation certifiée ; ceci est vérifié annuellement afin de s'assurer qu'ils sont formés dans le cadre de leur rôle à la lutte contre la corruption ;
3. une formation obligatoire est dispensée comme précisé ci-dessus ;
4. les personnes les plus exposées au risque ABC (MEP) sont identifiées lors d'une campagne menée deux fois par an ;
5. les personnes les plus exposées au risque ABC (MEP) nouvellement identifiées sont formées lors d'une campagne menée deux fois par an ;
6. lors de l'entrée en relation avec les fournisseurs et sur une base périodique de revue, les fournisseurs font l'objet d'une *due diligence*, conformément aux exigences politique KYS ;
7. les cadeaux, événements et repas d'affaires doivent être consignés et approuvés par la Direction et validés par la Conformité dans le respect des seuils fixés ;
8. les parrainages et dons font l'objet d'une *due diligence* et sont approuvés par la direction et validés par la Conformité conformément à la politique en matière de parrainage et de mécénat d'entreprise ;
9. tous les candidats rejoignant Ayvens sont soumis à un examen des risques de conflits d'intérêts et de trafic d'influence lors de leur intégration ;
10. les mandataires sociaux sont soumis à un examen des risques de conflits d'intérêts, de trafic d'influence et de corruption lors de leur nomination et de leur reconduction dans leur fonction ;

Les fusions-acquisitions devront faire l'objet de procédures d'audit en matière de lutte contre la corruption (*due diligence*) selon une approche fondée sur les risques, pour lesquelles une politique sera définie en 2025.

Le résultat attendu du plan d'action est la poursuite de la mise en œuvre du Cadre ABC au sein de l'organisation.

Indicateurs et objectifs liés à la conduite des affaires : la Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

La mise en œuvre de la Politique ABC est suivie au moyen d'un ensemble d'indicateurs clés de risque (KRI) :

1. des indicateurs clés de risque (KRI) liés aux questions ABC sont créés sur une base trimestrielle ou semestrielle. Toutes les entités rendent compte de l'ABC et des questions éthiques en ce qui concerne les dispositifs alertes, le processus KYS et les conflits d'intérêts ;
2. sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, la première ligne de défense effectue des contrôles de Niveau 1 en matière d'ABC et d'Éthique ;
3. périodiquement, la deuxième ligne de défense effectue des contrôles de Niveau 2 dans le domaine de l'ABC et de l'Éthique.

Indicateurs clés de risques :

- nombre de cas déclarés dans le registre des « Conflits d'intérêts » concernant les employés ;
- nombre de cas déclarés dans le registre des « Conflits d'intérêts » concernant les clients ;
- nombre total d'alertes locales considérées comme recevables reçues dans le cadre des dispositifs dédiés sur les questions ABC.

Politique en matière de droit d'alerte

Stratégie

Ayvens s'efforce d'exercer ses activités avec intégrité et transparence et à se conformer aux lois et réglementations en vigueur dans les pays dans lesquels elle opère. Le Code de conduite de Société Générale reflète cette ambition à agir avec éthique et intégrité. L'un des aspects importants est la mise en place d'un mécanisme permettant aux employés d'exprimer leurs préoccupations de manière responsable, efficace et sûre. Le mécanisme de droit d'alerte entend fournir un canal lorsque la personne qui signale le problème estime que, pour une raison ou une autre, les procédures de gestion des réclamations et des incidents en place n'ont pas ou ne peuvent pas résoudre le problème. L'alerte peut être donnée par des employés, des anciens employés, des employés externes et occasionnels, des fournisseurs et d'autres tiers.

Tous les employés sont concernés par la politique de droit d'alerte. Au niveau de la première ligne de défense, l'acteur majeur concerné par cette politique est la Direction générale au niveau de l'entité Ayvens. Pour la deuxième ligne de défense, la Conformité, les RH et le CABCO sont les parties prenantes les plus importantes. Au niveau de la troisième ligne de défense, l'audit interne est la fonction la plus importante et les fonctions expertes les plus concernées sont le service juridique et les ressources humaines.

La Politique et le Cadre du Droit d'alerte concernent l'ensemble des produits, groupes de clients et marchés sur lesquels Ayvens opère.

Gouvernance

Le Comité exécutif et la Direction générale sont responsables et répondent de la mise en œuvre effective de cette Politique dans leur domaine de responsabilité et jouent un rôle actif dans la diffusion d'une culture de conformité en matière de lutte contre la corruption (*tone from the top*).

Politiques liées à la conduite des affaires : politique du Droit d'alerte

L'objectif de la politique du Droit d'alerte est de veiller à ce qu'un mécanisme interne permette aux employés et aux tiers externes de signaler toute mauvaise conduite ou irrégularité au sein d'Ayvens. Le Droit d'alerte (whistleblowing) est destiné à fournir un canal dédié et confidentiel permettant de signaler des problématiques liées à des fautes graves, des manquements à l'éthique ou des violations de politiques de l'entreprise. Les alertes doivent répondre aux critères de recevabilité, à savoir :

- l'alerte porte sur les sujets tels que définis dans la définition du droit d'alerte ; elle ne porte pas sur des réclamations et d'autres sujets qui n'entrent pas dans le champ d'application de la définition ;
- l'alerte est lancée de bonne foi, sans attente financière directe et de manière factuelle ;
- l'alerte est suffisamment détaillée et corroborée par toute pièce justificative ;

La politique d'alerte s'applique au groupe Ayvens, y compris les employés, les anciens employés, les employés externes et occasionnels (par exemple, le personnel temporaire, les stagiaires, les prestataires de services, les employés des entreprises sous-traitantes, etc.), les facilitateurs et les actionnaires. Cette politique s'applique également aux fournisseurs d'Ayvens et à d'autres tiers qui décident de signaler une faute professionnelle présumée impliquant Ayvens et ses employés.

Ayvens garantit la possibilité de faire un signalement anonyme ainsi que la stricte confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte et de toute personne visée par un signalement. Les signalements peuvent être effectués par différents canaux, notamment le portail en ligne « WhistleB », en présentiel, par email et par téléphone. Un signalement peut porter sur une conduite ou une situation contraire à la documentation normative d'Ayvens, au Code de conduite de Société Générale, au Code d'Ayvens en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et au Code de conduite fiscale du Groupe, résultant des agissements de l'un des employés, représentants ou par extension de tout tiers mandaté par Société Générale. Il est régulièrement rappelé à tous les employés la possibilité de signaler toute conduite ou situation relevant du dispositif de lancement des alertes.

Ayvens garantit la possibilité de faire un signalement anonyme. Lorsque le lanceur d'alerte décide de faire un signalement anonyme, Ayvens s'engage à respecter cette décision et à ne pas chercher à établir son identité, de quelque manière que ce soit. Le dispositif d'alerte et tous les outils associés font partie de la formation en ligne sur l'éthique et les conduites, que tous les employés sont tenus de suivre.

Les employés peuvent être désignés pour suivre une formation spécifique en ligne. Les référents en matière d'alerte et les personnes chargées de traiter les dossiers reçoivent une formation sur les outils et les processus liés au lancement d'alertes.

Nul ne peut être pénalisé, ou faire l'objet de représailles, directes ou indirectes, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement d'un contrat, pour avoir alerté en toute bonne foi les services compétents

au sein d'Ayvens ou les autorités habilitées à recevoir les signalements ou lorsque les faits sont rendus publics dans le respect de la réglementation applicable.

Un conflit d'intérêts peut se produire et concerner le référent en matière d'alerte ou ses délégués, un membre du Comité d'examen des alertes ou toute autre personne destinataire du signalement. La personne en conflit doit immédiatement déclarer son conflit d'intérêts au référent en matière d'alerte ou à ses délégués et s'abstenir de traiter le signalement.

Ayvens est soumise à la directive européenne en matière d'alerte ainsi que toute entité située dans l'UE. La politique définit également la norme du Groupe pour toute entité en dehors de l'UE.

Actions liées à la conduite des affaires : politique du Droit d'alerte

En 2024, les mesures suivantes ont été prises pour assurer une mise en œuvre efficace de la politique :

- a) le dispositif du Droit d'alerte d'Ayvens a été porté à la connaissance de l'ensemble des employés d'Ayvens (cela est fait au moins une fois par an) par le biais d'une communication périodique à l'ensemble des employés d'Ayvens ;
- b) les éventuelles mesures disciplinaires ont été enregistrées par les RH dans les outils RH dédiés ;
- c) périodiquement, des contrôles de Niveau 2 ont été effectués par la deuxième ligne de défense dans le domaine de l'ABC et de l'Éthique.

L'année prochaine, la poursuite de l'alignement et la mise en œuvre des outils de Société Générale (WhistleB) d'ici fin 2024 et courant 2025 font partie du plan d'action. L'objectif est de mettre en place un processus et un système rationalisés et homogènes au sein d'Ayvens. Les activités réalisées en 2024 se poursuivront également en 2025.

Indicateurs et objectifs liés à la conduite des affaires : politique du Droit d'alerte

Pour suivre et surveiller les incidents liés aux alertes, Ayvens a mis en place plusieurs indicateurs clés de risque. Ayvens suit les KRI suivants :

- nombre total de signalements considérés comme recevables reçus dans le cadre des dispositifs locaux dédiés aux question S&E (nombre total de rapports d'alerte locaux déposés via l'organe local en charge des alertes professionnelles, jugés recevables, liés aux questions « Sanctions et Embargos », au regard des instructions et des réglementations locales en matière d'alerte professionnelle) ;
- nombre d'alertes d'alerte managériales recevables reçues par les CCO ;
- nombre d'alertes d'alerte managériales recevables reçues par les CCO en lien avec des questions ABC ;
- nombre d'alertes managériales recevables reçues par les CCO en lien avec des questions de Sanctions et d'Embargos ;
- nombre d'alertes locales jugées recevables dans les dispositifs dédiés (concerne toutes les alertes reçues au niveau local et jugées recevables/éligibles dans les outils locaux ou dédiés mis en place (tels que les emails génériques dédiés Droit d'Alerte).

Politique de lutte contre la fraude

Stratégie

Le modèle économique d'Ayvens couvre des processus qui s'adressent aux clients, aux fournisseurs, aux employés et aux sous-traitants, et par conséquent la gestion du risque de fraude est essentielle pour donner à Ayvens l'image d'une organisation crédible et responsable. Toutes les parties prenantes du modèle économique jouent un rôle important dans ce contexte, de même que tous les produits et services proposés par Ayvens sont concernés : location, crédit-bail et produits assurance, services de flotte et partenariats ainsi que tous les marchés et groupes de clients avec lesquels Ayvens travaille ⁽¹⁾.

La Politique de lutte contre la fraude fait partie intégrante de la conduite des affaires d'Ayvens. La gestion efficace de la Politique de lutte contre la fraude favorise un environnement de travail équitable et transparent, propice au bon moral des employés et à la confiance dans l'organisation. Elle contribue à maintenir la confiance des clients et la réputation de la marque en assurant la sécurité des transactions et en prévenant les problèmes juridiques. La politique de lutte contre la fraude est couverte par le Code de Conduite d'Ayvens, que les clients peuvent publiquement consulter, et par le Code de Conduite des Fournisseurs.

Dans le secteur de la location opérationnelle, la confiance est indispensable. Les clients attendent des sociétés de location qu'elles protègent leurs intérêts, leurs actifs et leurs informations financières. La gestion de la fraude externe permet de s'assurer que les opérations de l'organisation sont sécurisées et dignes de confiance, ce qui contribue à maintenir si ce n'est améliorer les relations avec les clients.

Politiques liées à la conduite des affaires : politique de lutte contre la fraude

La politique de lutte contre la fraude vise à définir les principes, les exigences et les responsabilités d'Ayvens en matière de gestion du risque de fraude, sous forme de normes minimales, et plus particulièrement d'attentes vis-à-vis des éléments suivants :

- la mesure continue, le contrôle et l'atténuation des risques de fraude ;
- l'évaluation continue des processus et des systèmes de contrôle destinés à gérer les risques de fraude ;
- l'identification, l'escalade, l'investigation et la résolution des cas de fraude, suspectés ou confirmés.

Un dispositif efficace de gestion du risque de fraude s'articule autour de quatre phases complémentaires.

- l'identification et l'évaluation en continu du risque de fraude dans les activités réalisées chez Ayvens ;
- la mise en place de mesures de détection et de prévention ;
- la réponse aux tentatives de fraude et aux fraudes avérées ;
- la gestion de l'exposition au risque et le cadre de contrôle.

Cette Politique s'applique à Ayvens et à l'ensemble de ses entités et employés, aux niveaux central et local.

L'obligation globale de répondre de la mise en œuvre de la politique incombe au Directeur des Risques et de la Conformité.

Tous les employés doivent signaler sans tarder les cas de fraude lorsqu'ils sont identifiés. Les cadres de contrôle permettent de prévenir et d'identifier les anomalies. L'évaluation du risque de fraude s'appuie sur l'ensemble des cadres de gestion des risques opérationnels, à savoir :

- l'auto-évaluation du risque et des contrôles (RCSA) ;
- Comités des Nouveaux Produits et Changements Significatifs (NPSC).
- la surveillance des indicateurs clés de risque et des indicateurs clés de performance, la collecte et l'analyse des pertes internes et des incidents significatifs sans impact financier ;
- l'analyse des pertes internes et externes ;
- l'analyse de scénarios.

En cas d'investigations sur des fraudes internes, l'échange d'informations doit se faire sur la base du besoin d'en connaître afin de protéger Ayvens et ses contreparties. Signalons que peu de personnes doivent être informées afin d'éviter la destruction de preuves. La confidentialité est donc essentielle en cas de fraude interne. L'enquête peut révéler des dysfonctionnements graves ou une organisation frauduleuse ayant des répercussions importantes sur le reste des activités. L'objectif de cette étape est de cerner avec précision le mode opératoire du ou des fraudeurs et de vérifier s'il y a eu des précédents.

Il appartient à la direction de chaque entité d'Ayvens de s'assurer qu'elle dispose des ressources adéquates pour prévenir le risque de fraude. Les formations sur la fraude sont obligatoires.

Actions liées à la conduite des affaires : politique de lutte contre la fraude

En 2024, Ayvens a mené les activités suivantes pour s'assurer de la mise en œuvre efficace de la Politique de lutte contre la fraude :

1. publication de la Politique de lutte contre la fraude d'Ayvens ;
2. formations de sensibilisation aux risques, renouvellement de la politique transmise à la Première ligne de défense et à la Deuxième ligne de défense/risques non financiers ;
3. formation en ligne obligatoire sur la fraude ;
4. formation en ligne sur la fraude d'Ayvens élaborée et lancée pour un groupe spécifique de personnes ;
5. analyse des vols de voiture pour identifier les faiblesses et les bonnes pratiques au sein des entités G8. Une feuille de route a été élaborée en conséquence pour gérer le risque de fraude lié au vol de voiture, notamment la fraude externe et interne.

En 2025, Ayvens mettra en œuvre les meilleures pratiques en matière de lutte contre la fraude et s'attaquera aux faiblesses identifiées selon la feuille de route sur la base des résultats de l'analyse des vols de voitures. En outre, Ayvens développera et mettra en œuvre la politique d'enquête axée sur la personne afin de préciser les exigences relatives aux enquêtes en matière de fraude. Il est par ailleurs prévu de mettre en œuvre de nouveaux contrôles et d'améliorer la qualité des données, en plus des activités régulières de maintien et de surveillance du respect de la politique. L'objectif de toutes les activités est d'accroître le niveau de maturité de l'organisation et de ses employés dans le cadre de la prévention et de la détection de la fraude.

Indicateurs et objectifs liés à la conduite des affaires : politique de lutte contre la fraude

Afin de suivre et de surveiller les incidents liés à la fraude, Ayvens a mis en place plusieurs indicateurs clés de risque. Parmi ces derniers, Ayvens suit, entre autres, les incidents de fraude interne ; le montant des fraudes relatives aux transports/voitures/bateaux et les faits de fraude pouvant être qualifiés d'infractions pénales, tels que le vol, l'escroquerie et l'usurpation d'identité. En outre, Ayvens suit la réalisation des formations obligatoires sur la fraude et les entités d'Ayvens doivent confirmer si elles sont conformes aux principales exigences de la politique.

(1) Cela concerne principalement les activités propres d'Ayvens ainsi que la chaîne de valeur en amont via les activités d'approvisionnement d'Ayvens. Cependant, toutes les parties prenantes ont la possibilité de faire part de leurs préoccupations concernant d'éventuels incidents de fraude via le processus d'alerte professionnelle.

Gestion des relations avec les fournisseurs

Stratégie

Ayvens achète 700 000 véhicules par an. Avec tous les consommables et services automobiles, tels que les pneumatiques, l'entretien et la réparation, Ayvens a un impact significatif et jouit d'un pouvoir de négociation importants dans le cadre des relations avec ses fournisseurs. Les principaux fournisseurs sont les constructeurs automobiles, les fabricants de pneus, les monteurs de pneumatiques et les garages. Ayvens a signé des contrats avec tous ses fournisseurs pour s'assurer d'obtenir le meilleur service et les meilleurs coûts et ainsi fournir la meilleure valeur à ses clients internes et externes. Ayvens n'interagit qu'avec des fournisseurs de rang 1, tels que les constructeurs automobiles. Les parties prenantes les plus importantes sont les fournisseurs et les clients d'Ayvens qui utilisent les voitures et les services après-vente, et tous les marchés et groupes de clients avec lesquels Ayvens travaille sont affectés par les impacts générés par Ayvens.

Politiques liées à la conduite des affaires :

Politique globale d'achats

La politique qui s'applique en termes de relations avec les fournisseurs d'Ayvens est l'instruction Groupe AYVENS de Gestion des Achats. Elle fixe les exigences minimales en termes de processus d'achats, telles que la définition des exigences en matière d'approvisionnement, le processus de gestion des contrats et la gestion de la relation avec les fournisseurs. La politique est applicable à toutes les entités et à tous les employés d'Ayvens. Le Directeur des Opérations est responsable de la Politique et tous les Directeurs généraux des entités doivent confirmer que celle-ci est bien appliquée et respectée localement. Les principaux acteurs sont les équipes d'achats au sein des entités d'Ayvens et le principal sujet se concentre sur les employés des fournisseurs et le reste de la chaîne d'approvisionnement. La politique a été expliquée et transmise aux entités d'Ayvens qui ont mis en place une attestation annuelle par laquelle elles doivent formellement attester qu'elles se conforment à la politique.

G1-2 Gestion des relations avec les fournisseurs

La Politique Achats d'Ayvens décrit le processus d'appel d'offres et la sélection des fournisseurs afin de garantir un traitement équitable des fournisseurs. La demande de devis est envoyée à au moins trois fournisseurs et le processus de sélection consiste à évaluer les fournisseurs à l'aune de critères de coût, de qualité et de facteurs ESG. Ayvens exige également de ses fournisseurs qu'ils adhèrent à la charte des Achats Durables qui explique l'engagement d'Ayvens vis-à-vis de ses fournisseurs et les modalités d'engagement de ses fournisseurs en matière d'environnement, de droits humains et de

droit du travail, d'éthique des affaires, d'équité et de transparence. Le score ESG des fournisseurs est également pris en compte dans la matrice de comparaison des attributions de marché. Ce score repose sur le profil de risque ESG des matières premières basé sur le secteur et les produits fabriqués par les fournisseurs. La pondération minimale du critère ESG dans la prise de décision est de 10 %.

Outre la gestion des risques ESG, les pratiques positives en matière d'approvisionnement sont également intégrées dans divers domaines, tels que l'emploi de personnes défavorisées ou marginalisées, l'accompagnement des « fournisseurs issus de la diversité » et le dialogue avec les petites entreprises. En tant qu'approche recommandée, la culture du filtrage positif (*positive screening*) pour ces catégories de fournisseurs peut être systématiquement appliquée aux initiatives d'approvisionnement qui ne sont pas structurées par des processus d'appel d'offres formels. Chez Ayvens, la gestion de la relation fournisseurs intègre le suivi de la performance des fournisseurs, notamment la performance ESG, la définition d'objectifs, la mise en place de plan d'action et des revues d'activité trimestrielles pour les principaux fournisseurs.

Pratiques de paiement

Ayvens fournit des données sur ses pratiques de paiement, afin d'informer sur ses conditions de paiement contractuelles et sur ses performances en la matière.

Il n'existe pas d'approche standard en matière de délais de paiement. Les délais de paiement d'Ayvens diffèrent selon les entités juridiques et sont conformes aux réglementations propres au pays de chaque entité en matière de paiement. Aucune modalité de paiement n'est spécifiée par catégorie de fournisseur et les données étant difficiles à obtenir, il est impossible d'établir une catégorisation spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME). Au niveau central, il n'existe pas de politique dédiée concernant la prévention des retards de paiement.

Il n'existe aucun système d'approvisionnement central au sein du groupe Ayvens. Ayvens a adopté une méthodologie d'échantillonnage. Le Central a demandé aux entités de fournir des données détaillées sur les achats indirects de manière centralisée. Les entités les plus importantes ayant participé à l'exercice de collecte de données couvrent plus de 80 % des achats indirects. Les entités ont fourni des données détaillées sur les factures, notamment les dates d'échéance et de paiement pour chaque facture individuelle d'achats indirects.

Il découle de cette méthodologie de calcul que le délai moyen pondéré de paiement d'une facture, calculé à compter du début de la durée contractuelle ou légale, est de 42 jours. 84 % des factures respectent les délais légaux de paiement.

	Pourcentage de factures d'achats indirects	Délai moyen de paiement (jours)	Pourcentage des paiements alignés sur les délais de paiement
France	42,85 %	62,09	73,82 %
Pays-Bas	23,82 %	38,18	90,90 %
Italie	8,83 %	54,07	68,90 %
Allemagne	8,75 %	24,29	92,89 %
Royaume-Uni	6,31 %	25,32	95,32 %
Espagne	5,09 %	57,24	74,34 %
Belgique	3,54 %	43,85	86,19 %
Portugal	0,81 %	50,70	84,45 %
Suède	0,01 %	17,03	99,14 %
AYVENS	100 %	42,28	84,16

En 2024, 5 procédures judiciaires sont en cours au sein du groupe Ayvens concernant des retards de paiement : 2 en France, 2 en Suède et 1 en Turquie.

Actions liées à la conduite des affaires : politique mondiale des achats

En 2024, Ayvens a déployé sa Politique d'achats au sein de l'organisation et a également inséré dans les contrats des clauses obligatoires selon les normes de Société Générale. Toute la communauté des achats durables a reçu la formation en 2024. Ayvens mène en outre chaque année un processus d'adhésion à la Politique. Dans le cadre de ce processus, chaque entité confirme qu'elle suit la politique ou demande une dérogation si elle n'est pas en mesure de la mettre en œuvre. En 2025, Ayvens communiquera la Politique et son contenu à ses employés et les formera en conséquence. Par ailleurs, des contrôles externes sont réalisés par le biais d'audits légaux afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la politique, notamment le volet ESG au sein de toutes les entités d'Ayvens.

Disponibilité des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des actions définies

Ayvens conclut que la mise en œuvre de son plan d'action actuel et futur ne nécessite pas de dépenses opérationnelles supplémentaires (OpEx) ou de dépenses d'investissement (CapEx) significatives. Toutes les initiatives liées au développement durable mentionnées dans le présent rapport sont exécutées dans le cadre financier existant, avec les ressources déjà allouées aux départements respectifs au titre des opérations habituelles. Ayvens continue d'examiner et de réévaluer, par le biais de l'évaluation annuelle de la double matérialité (DMA), les domaines dans lesquels le sujet de la durabilité pourrait prendre de l'ampleur. Tout changement dans les besoins en ressources OpEx ou CapEx sera suivi et traité conformément aux ambitions d'Ayvens.

Indicateurs et objectifs liés à la conduite des affaires : politique mondiale des achats

Aucune cible ni aucun indicateur clé de performance n'a été établi pour surveiller les relations avec les fournisseurs d'Ayvens. Ayvens examine les activités tous les trimestres pour des catégories spécifiques (par exemple, les locations), afin d'étudier la performance des fournisseurs, mais cet examen n'a pas été formalisé.

Toutefois, des indicateurs clés de risque permettent de surveiller les questions liées à la conformité, telles que les sanctions, les conflits d'intérêts ou la conduite vis-à-vis des clients.

Conformité aux réglementations ESG

Stratégie

Les évolutions réglementaires doivent être anticipées et intégrées dans les décisions stratégiques et la prise de décision globale d'Ayvens. Compte tenu de l'environnement réglementaire dynamique et de la variété des nouvelles législations à venir au niveau européen ainsi que des juridictions dans lesquelles sont implantées les entités d'Ayvens, l'organisation doit rester flexible pour s'adapter à l'évolution des circonstances. La stratégie PowerUp26 d'Ayvens, qui met clairement l'accent sur la décarbonation, est un exemple de l'adaptation d'Ayvens au resserrement des normes environnementales.

L'évaluation conclut que les coûts de non-conformité pour une entité régulée telle qu'Ayvens dépasseront largement les investissements requis. Les efforts pour agir sur ce sujet ont un effet immédiat sur les opérations propres d'Ayvens, principalement sur ses fonctions Risque et Conformité au niveau central et à l'échelle des entités. La mise en œuvre des évolutions réglementaires entraîne également d'autres effets sur l'organisation. Le type de réglementation détermine également le groupe de parties prenantes concernées au sein de l'organisation. D'une manière générale, tous les produits et services proposés par Ayvens sont concernés, là encore en fonction du type de réglementation. L'impact étant majoritairement interne, l'impact clients ne se fait qu'au travers des évolutions de l'offre de services liées aux changements réglementaires.

Gouvernance

La veille réglementaire et l'agenda de supervision du régulateur sont suivis par le Comité réglementaire d'Ayvens. L'objectif est de centraliser les sujets réglementaires et de supervision au sein de l'organisation. Le Comité est en charge des points suivants :

- suivi par la Veille Réglementaire : vue d'ensemble des initiatives ou projets réglementaires en cours et à venir ;
- suivi des demandes du Régulateur : supervise les développements récents et les principales priorités pour la période à venir ;
- supervise les mesures correctives de la BCE : l'achèvement dans les délais et l'évaluation des progrès dans la résolution des écueils prudentiels ;
- contrôle la contribution de tous les participants concernant les développements réglementaires et prudentiels dans leurs domaines fonctionnels ;
- sélectionne et hiérarchise l'approche des nouvelles réglementations identifiées et pré-évaluées par la Veille Réglementaire ; formule des recommandations par approche ;
- alloue des ressources aux projets réglementaires et prudentiels ;
- est informé de l'avancement des dossiers Ayvens en cours : prend acte du cadre général en vue de la résolution, rappelle les avancées de la période précédente et est informé des prochaines étapes ;
- est informé des sujets réglementaires liés aux enjeux ESG avec une actualisation au minimum annuelle (plus souvent, si nécessaire) ;
- agit en tant qu'ambassadeur : promeut une culture du risque réglementaire dans l'entreprise et fixe des objectifs en la matière.

Le Comité, présidé par le Directeur juridique et des affaires générales d'Ayvens (par ailleurs Directeur général adjoint d'Ayvens Bank), se réunit tous les trimestres, tandis que des réunions supplémentaires peuvent être programmées à la demande de tout membre du Comité.

Ayvens s'inscrit dans le cadre de la réglementation ESG de Société Générale, et plus particulièrement de la gestion des risques ESG, que ce soit pour la loi française sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017, le guide climatique de la BCE, les lignes directrices de l'ABE en matière d'origination et de suivi des prêts. Plus de détails dans la section « Garanties minimales » de la Taxonomie de l'UE, section 5.5 (199).

La gestion des risques est du ressort de la Direction 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 Comité des risques informe le conseil sur la stratégie globale et l'appétit vis-à-vis de tous les risques, actuels et futurs. Pour plus d'informations, se référer aux sections 4.2.2 - Cadre général (140) et 4.2.3 - Organisation de la gestion des risques (140). Les nouvelles évolutions réglementaires sont suivies et évaluées par le biais du Comité réglementaire d'Ayvens. Le Comité Réglementaire d'Ayvens est un comité transversal mis en place dans le but de superviser l'ensemble du programme et des avancées en matière de réglementation et de supervision. Son objectif est de centraliser les discussions réglementaires et de supervision au sein de l'organisation. Les risques liés à l'évolution de la réglementation sont gérés au sein de la Direction des risques métiers et stratégiques.

Politiques et actions liées à la conduite des affaires

Les changements réglementaires sont reflétés dans toutes les politiques concernées (selon le type de réglementation) puisqu'Ayvens opère déjà dans un environnement réglementé. Ayvens n'a aucun appétit en matière de non-conformité et réalise les investissements adéquats pour accompagner ce positionnement. En dehors du cadre de gestion des risques déjà existant et du suivi régulier du paysage réglementaire, il n'existe pas de mesures spécifiques pour faire face aux risques de coût élevé de la transition vers les nouveaux standards. Les impacts du coût élevé de la transition vers de nouveaux standards en période de durcissement des réglementations environnementales ne sont pas couverts dans une politique dédiée, mais sont implicitement reflétés dans le cadre général de la politique. Compte tenu de l'absence de plan d'action dédié à la gestion des risques, il n'existe pas non plus d'indicateur en place.

5.10 Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de Ayvens SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le rapport de gestion du Groupe et présenté en partie 5 « Etat de durabilité » du document d'enregistrement universel (ci-après l'« Etat de durabilité du Groupe »).

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Ayvens est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Ayvens pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le l'Etat de durabilité du Groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Ayvens dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Ayvens, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Ayvens en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Ayvens pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Ayvens lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité, incluses dans l'Etat de durabilité du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Ayvens avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Ayvens pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées au paragraphe "Parties prenantes" de la section 5.1.3 "Stratégie" de l'Etat de durabilité du Groupe.

Nous nous sommes entretenus avec la direction et avons inspecté la documentation disponible.

Nous avons également apprécié la cohérence des principales parties prenantes identifiées par le Groupe avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités ("IRO")

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au paragraphe « Identification des impacts, risques et opportunités » de la section 5.1.4 "Évaluation de la double matérialité" de l'Etat de durabilité du Groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification de impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à l'entité.

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

Nous avons pris connaissance de la liste des IRO identifiés par le Groupe, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette liste avec notre connaissance du Groupe et, le cas échéant, avec les analyses de risques qu'il a menées.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées au paragraphe "Processus d'identification, d'évaluation et de suivi des impacts, des risques et des opportunités" de la section 5.1.4 "Évaluation de la double matérialité de l'Etat de durabilité du Groupe".

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par le Groupe, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont le Groupe a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1 pour déterminer les informations matérielles publiées (i) au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées et (ii) au titre des informations spécifiques au Groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du Groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantissant la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Ayvens relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du Groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant aux paragraphes « Première année d'application » et « Utilisation de données de substitution (*proxys*) » de la section 5.1.1 « Base de préparation » de l'Etat de durabilité du Groupe qui décrivent respectivement :

- le contexte d'établissement de l'Etat précité ainsi que les différentes limitations du périmètre retenu ; et
- le recours à des données de substitution pour l'établissement de certains indicateurs prévus par les ESRS E1, E2 et E5 et ce, faute de mesures directes dans les bases de données disponibles.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du Groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section 5.2 "ESRS E1 Changement climatique" de l'Etat de durabilité du Groupe.

Concernant les informations relatives au bilan des émissions de gaz à effet de serre, nos diligences ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance (i) de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations, (ii) de l'approche retenue pour réaliser l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre et (iii) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe visant à la conformité des informations publiées ;
- Apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- S'agissant des émissions relatives au scope 3, apprécier :
 - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
 - Le processus de collecte d'informations ;
- Évaluer le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles le Groupe a eu recours pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, apprécier sur base d'échantillon la cohérence des données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre ainsi que l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir les émissions estimées.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Ayvens pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant aux sections 5.5.2.2.1 « Prévention de la pollution » et 5.5.3.1 « Résumé des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'année 2024 » de l'Etat de durabilité du Groupe qui décrivent les limites et les hypothèses formulées dans les critères d'alignement DNSH liés à la pollution des pneumatiques à l'échelle de la flotte en location, et les impacts sur les indicateurs de la taxonomie.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas d'éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 11 avril 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Ridha Ben Chamek

Amel Hardy-Ben Bdira

KPMG SA

Guillaume Mabilie

Sophie Sotil-Forgues





Informations financières

6.1 Comptes consolidés	270	6.5 Comptes annuels	369
6.1.1 Compte de résultat consolidé	270	6.5.1 Bilan actif	369
6.1.2 État consolidé du résultat global	271	6.5.2 Bilan passif	370
6.1.3 Bilan consolidé	272	6.5.3 Compte de résultat	371
6.1.4 Tableau consolidé de variation des capitaux propres	274	6.5.4 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'Ayvens SA	372
6.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie	275	6.5.5 Annexe	373
		6.5.6 Informations bilan et résultat	375
6.2 Notes relatives aux comptes consolidés	277	6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	384
6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	361		
6.4 Information sur les comptes individuels d'Ayvens SA	366		
6.4.1 Évolution de l'activité 2024 d'Ayvens SA	366		
6.4.2 Présentation des comptes annuels d'Ayvens SA	366		
6.4.3 Délais de paiement	366		
6.4.4 Tableau des résultats financiers d'Ayvens SA	368		
6.4.5 Proposition d'affectation du résultat d'Ayvens SA	368		
6.4.6 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'Ayvens SA	368		

6.1 Comptes consolidés

6.1.1 Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros)	Notes	2024	Retraité 2023 ⁽¹⁾⁽²⁾
Revenus de location	8a, 8d	11 016,8	8 032,6
Coûts de location – Dépréciations ⁽⁴⁾	8a	(8 085,7)	(6 171,0)
Coûts de location – Financement	8a	(1 897,5)	(1 044,7)
Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres	8a	37,1	(41,4)
Marge des contrats de location		1 070,7	775,5
Revenus des services	8b, 8d	5 451,0	4 391,2
Coûts des ventes – Services	8b	(3 824,5)	(3 140,4)
Marge des services		1 626,5	1 250,9
Revenus de la vente de véhicules	8c, 8d	8 883,3	6 458,8
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(7 975,4)	(5 380,3)
Ajustements des coûts d'amortissement ^{(3) (4)}	8c	(590,9)	(195,4)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements		317,1	883,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		3 014,3	2 909,5
Charges de personnel	10	(1 180,5)	(936,1)
Frais généraux et charges administratives	10	(546,3)	(519,5)
Dotation aux amortissements	10	(172,5)	(136,0)
Total des charges opérationnelles		(1 899,3)	(1 591,6)
Provisions pour dépréciation de créances	9	(128,5)	(70,7)
Autres produits/(charges)	11	(2,2)	(28,7)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		984,2	1 218,5
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		10,1	6,4
Résultat avant impôt		994,3	1 224,9
Impôts sur le résultat	12	(284,2)	(359,4)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies		710,2	865,5
Perte après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées	7	–	(77,6)
RÉSULTAT NET		710,2	787,9
Résultat net attribuable aux :			
Détenteurs de capitaux propres de la société mère		683,6	760,0
Participations ne donnant pas le contrôle		26,6	27,9
		710,2	787,9
Résultat par action au titre des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère :	Notes	2024	retraité 2023 ⁽¹⁾
Résultat de base par action (en euros)	35	0,75	1,11
Résultat dilué par action (en euros)	35	0,73	1,10
Résultat par action au titre du bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère :	Notes	2024	retraité 2023 ⁽¹⁾
Résultat de base par action (en euros)	35	0,75	1,01
Résultat dilué par action (en euros)	35	0,73	0,99

(1) Cf. note 3.1 pour plus de détails concernant le retraitement.

(2) LeasePlan est consolidée à compter du 22 mai 2023, donc sur la totalité des 12 mois de l'exercice 2024, alors qu'elle n'était que partiellement consolidée en 2023.

(3) Ajustements des amortissements relatifs à la révision des valeurs résiduelles et du PPA.

(4) Le Résultat opérationnel brut intègre le total des coûts d'amortissement de 8 676,6 millions d'euros relatifs à la flotte de location (2023 : 6 366,4 millions d'euros), voir note 13 Flotte de location.

6.1.2 État consolidé du résultat global

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2024	Retraité 2023 ⁽¹⁾
RÉSULTAT NET		710,2	787,9
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en compte de résultat		(0,4)	(3,1)
Gains/(pertes) de réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, avant impôt		(0,6)	(4,1)
Impôts sur ces avantages postérieurs à l'emploi		0,2	1,0
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en compte de résultat		136,4	0,4
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt ⁽²⁾	16	20,6	(90,6)
Impôt sur les couvertures de flux de trésorerie		(8,4)	25,7
Gain/(perte) sur les instruments de dette à la juste valeur par le biais d'autres éléments du résultat global ⁽³⁾		5,0	9,6
Impôt sur les bénéfices de variations de la juste valeur des instruments de dette		(0,6)	(1,2)
Différences de conversion ⁽⁴⁾		119,8	56,9
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt		136,0	(2,7)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		846,2	785,2
Résultat global total attribuable aux :			
Détenteurs de capitaux propres de la société mère		819,6	757,2
Participations ne donnant pas le contrôle		26,6	28,0
		846,2	785,2
Total du résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère :			
• Activités poursuivies		819,6	834,8
• Activités abandonnées		–	(77,6)
		819,6	757,2

(1) Cf. note 3.1 pour plus de détails concernant le retraitement.

(2) Valorisation de niveau 2 des produits dérivés obtenue auprès de tiers (voir la note 26 pour plus de détails).

(3) Le gain/la (perte) net(te) gain/(perte) sur les instruments de dette à la juste valeur par le biais d'autres éléments du résultat global se rapporte aux obligations d'entreprise de l'entité Ayvens Insurance.

(4) Les principaux mouvements des réserves de conversion reflètent l'impact positif de l'application de règles comptables d'hyperinflation par la filiale du Groupe en Turquie (+ 232,0 millions d'euros) (2023 : + 71,0 millions d'euros) et, en 2023, de la cession d'ALD Russia et ALD Norway (+ 79,0 millions d'euros).

6.1.3 Bilan consolidé

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2024	Retraité 2023 ⁽¹⁾
Actif			
Flotte de location	13	51 550,0	49 791,2
Autres immobilisations corporelles	14	184,0	194,2
Actifs de droit d'utilisation	15	205,7	234,6
Goodwill	16	2 128,3	2 128,3
Autres immobilisations incorporelles	17	662,9	645,9
Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement	18	28,8	33,4
Instruments financiers dérivés	19	78,1	226,6
Actifs d'impôts différés	12	488,4	370,8
Autres immobilisations financières	20	428,2	244,7
Actifs non courants		55 754,5	53 869,8
Stocks	21	842,7	806,6
Créances sur contrats de location avec les clients	22	4 083,6	4 530,7
Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	23	5 417,7	3 103,4
Créances d'impôt exigibles sur le résultat		367,4	203,3
Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat	24	3 162,3	2 951,0
Instruments financiers dérivés	19	55,4	156,6
Autres actifs financiers courants	20	409,3	766,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	5 023,0	3 997,0
Actif courant		19 361,3	16 515,1
TOTAL DE L'ACTIF		75 115,8	70 384,8
Passif			
Capital social	27	1 225,4	1 225,4
Primes d'émission	27	3 819,4	3 819,4
Autres capitaux propres	27	862,8	859,9
Bénéfices non distribués et autres réserves	27	4 544,0	4 105,0
Résultat net		683,6	760,2
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		11 135,3	10 769,9
Participations ne donnant pas le contrôle		27,2	525,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES		11 162,5	11 295,5

Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros)	Notes	2024	Retraité 2023 ⁽¹⁾
Emprunts auprès d'institutions financières	29	13 496,8	14 623,6
Obligations et titres émis	29	11 500,1	12 777,3
Dépôts	29	7 906,6	4 041,5
Instruments financiers dérivés	19	203,8	471,7
Passifs d'impôts différés	12	1 298,1	1 301,1
Dettes de location	15	140,5	191,9
Engagements de retraite et avantages à long terme	31	34,1	34,2
Provisions	32	437,4	340,4
Passifs non courants		35 017,4	33 781,8
Emprunts auprès d'institutions financières	29	9 850,1	6 864,9
Obligations et titres émis	29	5 734,9	3 360,9
Dépôts	29	5 984,0	7 743,2
Fournisseurs et autres dettes	33	6 024,5	6 106,7
Dettes de location	15	87,4	60,3
Instruments financiers dérivés	19	55,5	174,1
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		442,3	326,6
Provisions	32	757,2	670,8
Passif courant		28 935,9	25 307,5
TOTAL DU PASSIF		63 953,3	59 089,3
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		75 115,8	70 384,8

(1) Cf. note 3.1 pour plus de détails concernant le retraitement.

6.1.4 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 capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Autres instruments de capitaux propres	Réserve de conversion ⁽¹⁾	Autres réserves ⁽¹⁾	Résultat net	Report à nouveau			
Solde au 1^{er} janvier 2023	848,6	1 327,9	(16,1)	(140,4)	36,4	1 215,5	3 603,6	6 875,5	36,8	6 912,3
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 (publié en 2023)	-	-	-	-	-	816,2	-	816,2	27,9	844,1
Ajustements mise à jour du PPA ⁽³⁾	-	-	-	-	-	(15,7)	-	(15,7)	-	(15,7)
Correction d'erreurs concernant des périodes antérieures ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	(40,6)	-	(40,6)	-	(40,6)
Résultat net (retraité)	-	-	-	-	-	760,0	-	760,0	27,9	787,9
Total du résultat global de l'exercice	-	-	-	56,8	(59,6)	760,0	-	757,2	28,0	785,2
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 (retraité)	1 225,4	3 819,4	859,9	(83,6)	(22,8)	760,0	4 211,6	10 770,0	525,6	11 295,5
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	12,2	-	-	12,2	-	12,2
Variations de la juste valeur des instruments de dette	-	-	-	-	4,4	-	-	4,4	-	4,4
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	(0,4)	-	-	(0,4)	-	(0,4)
Différences de conversion	-	-	-	119,8	-	-	-	119,8	-	119,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	119,8	16,2	-	-	136,0	-	136,0
Résultat net	-	-	-	-	-	683,6	-	683,6	26,6	710,2
Total du résultat global de l'exercice	-	-	-	119,8	16,2	683,6	-	819,6	26,6	846,2
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	2,4	-	-	2,4	-	2,4
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	2,9	-	(2,9)	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	(383,5)	(383,5)	(6,4)	(390,0)
Règlement de fonds propres AT1	-	-	-	-	-	-	-	-	(500,0)	(500,0)
Dividendes versés sur fonds propres AT1	-	-	-	-	-	-	(73,1)	(73,1)	(18,4)	(191,6)
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	(760,0)	760,0	-	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2024	1 225,4	3 819,4	862,8	36,2	(7,2)	683,6	4 515,0	11 135,3	27,2	11 162,5

(1) Cf. note 27 pour plus de détails.

(2) Y compris coupon d'intérêt AT1. Cf. note 27 pour plus de détails.

(3) Cf. Notes 2.1 et 3.1 pour plus de détails sur la mise à jour du PPA.

(4) Cf. Note 3.1 pour plus de détails sur le retraitement suite à une erreur.

6.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Période de douze mois close		
(en millions d'euros)	Notes	2024	Retraité 2023 ⁽¹⁾	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles				
Résultat avant impôt		994,3	1 224,9	
Ajustements :				
• Dépréciation des actifs de la flotte de location	13	8 676,6	6 067,6	
• Dépréciation d'autres immobilisations corporelles et droits d'utilisation	10	117,4	104,4	
• Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	10	101,2	130,3	
• Variation des provisions réglementées, provisions pour risques et charges	32	73,7	58,2	
• Variation des actifs/passifs des contrats d'assurance et de réassurance ⁽¹⁾	32	(4,4)	115,3	
Dotation aux amortissements		8 964,5	6 475,7	
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles		42,4	37,7	
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		6,5	17,6	
(Profit)/perte sur la cession de titres consolidés		(3,9)	(0,0)	
Profits et pertes sur la cession d'actifs		45,1	55,3	
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés		(64,6)	276,6	
Effet des ajustements liés à l'hyperinflation		(86,6)	(95,7)	
Charges d'intérêts	8a	1 924,5	1 052,6	
Produits d'intérêts		(3 047,2)	(1 877,8)	
Résultat financier net		(1 122,7)	(825,3)	
Autres		(6,4)	4,3	
Produits de cession de la flotte de location		13	11 529,5	7 253,4
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location		13	(21 729,6)	(18 257,1)
Variation du fonds de roulement			1 040,0	249,1
Intérêts reçus			(1 565,5)	(1 044,6)
Intérêts reçus			3 037,8	2 024,3
Intérêts financiers nets reçus			1 472,3	979,8
Impôts payés			(433,0)	(375,6)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)			603,0	(3 034,6)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités opérationnelles (activités abandonnées)		7	–	44.2
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			603,0	(2 990,4)

(1) Cf. note 3.1 pour plus de détails concernant le retraitement.

		Période de douze mois close	
(en millions d'euros)	Notes	2024	Retraité 2023 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	14	(77,7)	(76,6)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	17	(123,7)	(200,3)
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)		(0,0)	(3,2)
Effet du changement de structure du Groupe	2	21,2	1 967,8
Produits de cession des activités abandonnées, nets de la trésorerie cédée	7	–	389,8
Investissement à long terme		81,4	66,9
Prêts et créances sur des tiers liés	23	(2 265,5)	(1 214,4)
Autres investissements financiers	20	323,5	(179,8)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(2 040,9)	750,1
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités d'investissement (activités abandonnées)	7	–	4,4
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(2 040,9)	754,5
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Produits des emprunts auprès d'institutions financières	29	22 699,8	10 533,7
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières	29	(21 946,9)	(6 665,6)
Produits d'émissions obligataires	29	4 087,0	5 507,6
Remboursement des obligations émises	29	(3 612,4)	(4 141,3)
Produits de dépôts	29	12 142,8	5 737,1
Remboursement des dépôts	29	(10 104,7)	(5 285,3)
Produits des titres supersubordonnés	29	–	750,0
Paiement des dettes de location	15	(54,9)	(52,0)
Dividendes versés sur fonds propres AT1	27	(73,1)	(7,8)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	34	(383,5)	(598,8)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	27	(6,4)	(8,6)
Dividendes versés sur les fonds propres AT1 aux participations ne donnant pas le contrôle	27	(518,4)	(36,9)
Augmentation/diminution du capital	27	(0,0)	(3,1)
Augmentation/diminution des actions propres	27	(0,0)	(4,9)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		2 229,3	5 724,2
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités de financement (activités abandonnées)		–	(9,8)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		2 229,3	5 714,4
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et ses équivalents		(17,7)	(13,3)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et de ses équivalents		773,7	3 465,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	25	3 681,6	216,4
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	25	4 455,3	3 681,6

(1) Cf. note 3.1 pour plus de détails concernant le retraitement.

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

Note 1	Informations générales	278	Note 21	Stocks	325
Note 2	Faits marquants de l'exercice	278	Note 22	Créances sur contrats de location avec les clients	326
Note 3	Principales règles et méthodes comptables	281	Note 23	Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	330
Note 4	Estimations et jugements comptables déterminants	300	Note 24	Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat	330
Note 5	Gestion des risques financiers et opérationnels	302	Note 25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	331
Note 6	Informations sectorielles	307	Note 26	Instruments financiers	331
Note 7	Activités abandonnées	308	Note 27	Capitaux propres	334
Note 8	Chiffre d'affaires et coût des ventes	308	Note 28	Paiements fondés sur des actions	336
Note 9	Provisions pour dépréciation de créances	311	Note 29	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	338
Note 10	Charges d'exploitation	311	Note 30	Évolution des dettes liées à l'activité de financement	343
Note 11	Autres produits/(charges)	312	Note 31	Engagements de retraite à prestations définies et avantages à long terme	344
Note 12	Impôts sur le résultat	312	Note 32	Provisions	348
Note 13	Flotte de location	315	Note 33	Fournisseurs et autres créditeurs	354
Note 14	Autres immobilisations corporelles	317	Note 34	Dividendes	354
Note 15	Droits d'utilisation et dettes de location	318	Note 35	Résultat par action	354
Note 16	Écart d'acquisition	319	Note 36	Parties liées	355
Note 17	Autres immobilisations incorporelles	321	Note 37	Honoraires des auditeurs	357
Note 18	Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement	322	Note 38	Engagements	357
Note 19	Instruments financiers dérivés	324	Note 39	Imprévus	357
Note 20	Autres actifs financiers	325	Note 40	Événements postérieurs à la clôture	357
			Note 41	Périmètre de consolidation	358

Note 1 Informations générales

Opérations courantes

Ayvens fait référence à « 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 3,3 millions de véhicules gérés. Le Groupe, présent dans 41 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.

La Société dispose du statut réglementé de Compagnie Financière Holding (« CFH ») et opère sous la supervision directe de la Banque centrale européenne.

Siège social et propriété

La Société est une société anonyme de droit français, détenue par le Groupe 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 avec une participation de 52,59 %.

Note 2 Faits marquants de l'exercice

2.1 Acquisition de LeasePlan – état des lieux en 2024

Le 22 mai 2023, suite à l'approbation du Conseil d'administration d'ALD et des autorités réglementaires compétentes, ALD a acquis 100 % de LeasePlan pour un montant de 4 969 millions d'euros.

Après l'acquisition de LeasePlan, Société Générale reste l'actionnaire majoritaire du nouveau Groupe, dénommée Ayvens depuis le 16 octobre 2023, et détient une participation de 52,59 % (la part de vote du Groupe est de 68,99 % au 31 décembre 2023 en raison des droits de vote double). 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 anciens actionnaires de LeasePlan.

Les actifs et passifs identifiables de LeasePlan ont été évalués à la juste valeur à la date d'acquisition d'ALD.

En 2024, l'allocation du prix d'acquisition aux immobilisations incorporelles nouvellement identifiées, y compris les relations clients, a été finalisée. Le Groupe a comptabilisé un écart d'acquisition de 1 548 millions d'euros lié à l'acquisition de LeasePlan.

Suite à l'allocation du prix d'achat de LeasePlan, l'évaluation des actifs et passifs identifiables de l'entité, repris à leur juste valeur, a conduit le Groupe à revoir à la hausse la valeur de l'actif net de LeasePlan de 150,9 millions d'euros. Un montant provisoire de 230,9 millions d'euros a été alloué en 2023 et un ajustement de - 80 millions d'euros sur le montant provisoire a été comptabilisé en 2024. Ainsi, une fois la comptabilisation initiale du regroupement d'entreprises effectuée, les informations comparatives de la période précédente ont été révisées. Les montants de clôture des actifs et des passifs de LeasePlan au 31 décembre 2023 ont été retraités pour refléter l'ajustement des allocations provisoires. Tous les changements effectués au niveau de la dotation aux amortissements et les autres effets sur le revenu associés à ce retraitement concernent le second semestre 2023 du fait de la date d'acquisition. Ils sont donc reflétés en retraçant le compte de résultat comparatif de 2023 dans les comptes annuels du Groupe au titre de l'exercice 2024. Pour plus de détails, voir la Note 3.1.

Le détail du prix d'acquisition et du calcul de l'écart d'acquisition est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024
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⁾	141,7
PRIX D'ACHAT TOTAL, Y COMPRIS COMPLÉMENT DE PRIX ÉVENTUEL (A)	4 968,7
Valeur nette comptable des actifs acquis	3 782,8
Ajustements de juste valeur (PPA)	150,9
Participations ne donnant pas le contrôle	(513,0)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS (B)	3 420,7
ÉCART D'ACQUISITION (A) – (B)	1 548,0

(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) Au 31 décembre 2024, l'évaluation, par le Groupe, du complément de prix à la date de clôture de la transaction s'élève à 141,7 millions d'euros (69,6 millions d'euros en 2023). Cet ajustement porte sur des informations supplémentaires sur les faits et circonstances qui existaient à la date d'acquisition. Dans les états financiers du Groupe, le complément de prix éventuel non payé de 106 millions d'euros est comptabilisé au poste Fournisseurs et autres créanciers. 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. La clause de complément de prix a expiré le 31 décembre 2024, sous réserve cependant d'une période supplémentaire de 6 mois dans certaines circonstances limitées. Au fur et à mesure de la finalisation de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition, toute variation ultérieure de la juste valeur du complément de prix sera comptabilisée en résultat.

Les justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris ont été déterminées en utilisant différentes méthodes d'évaluation décrites ci-dessous. Pour plus de détails sur les méthodes d'évaluation utilisées, veuillez vous référer aux états financiers publiés et aux informations fournies par le Groupe au 31 décembre 2023.

Les principales évolutions intervenues dans l'allocation du prix d'acquisition en 2024 sont les suivantes :

- réduction supplémentaire de 62,6 millions d'euros de la valeur des logiciels de LeasePlan à la date d'acquisition en raison d'un ajustement du taux d'achèvement, de corrections de modifications antérieures et de la confirmation de problèmes structurels ;
- augmentation des actifs loués de 59,5 millions d'euros et des actifs incorporels liés aux relations clients de 4,6 millions d'euros, conséquence directe des évolutions mentionnées ci-dessus ;
- augmentation de 73,5 millions d'euros des provisions, dont une provision de 43,8 millions d'euros concernant les commissions de financement automobile au Royaume-Uni, une provision de 24,5 millions d'euros concernant les infractions au droit de la consommation du programme *Employee Car Ownership* et d'autres provisions pour un montant de 5,2 millions d'euros, toutes liées à l'ancienne entité LeasePlan UK ;
- augmentation de l'actif net d'impôt différé résultant des ajustements ci-dessus.

Le détail des ajustements de la juste valeur est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Dotations à la date d'acquisition (valeur comptable nette historique)	Ajustements de juste valeur – PPA 2023	Dotations initiales après ajustements de juste valeur en 2023	Ajustements de juste valeur – mise à jour PPA en 2024	Dotations définitives à la date d'acquisition
Actifs loués – flotte génératrice de revenus ⁽¹⁾	22 431,9	373,8	22 805,7	59,5	22 865,2
Immobilisations corporelles et actifs de droit d'utilisation	238,4	7,5	245,9		245,9
Autres immobilisations incorporelles	537,1	(50,7)	486,4	(58,0)	428,4
dont Relations client	124,4	154,6	279,0	4,6	283,6
Créances clients	683,0	–	683,0	(17,6)	665,4
Créances sur les institutions financières et autres	614,6	–	614,6		614,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 811,8	–	3 811,8		3 811,8
Actifs non courants détenus en vue de la vente (nets des passifs) ⁽¹⁾	617,4	33,2	650,7		650,7
Emprunts auprès d'institutions financières	(2 686,5)	(6,8)	(2 693,3)		(2 693,3)
dont dépôts	(11 334,9)	33,2	(11 301,7)		(11 301,7)
dont obligations et titres émis	(9 325,9)	6,5	(9 319,3)		(9 319,3)
Dette financière	(23 347,3)	32,9	(23 314,3)		(23 314,3)
Actifs et passifs d'impôts nets	(505,0)	(63,9)	(568,9)	35,4	(533,5)
Autres actifs et passifs nets	(443,4)	(61,1)	(504,5)	(99,4)	(604,0)
Juste valeur des actifs et passifs acquis (C)	3 782,8	230,9	4 013,7	(80,1)	3 933,6
Participations ne donnant pas le contrôle (B)	513,0	–	513,0	–	513,0
PRIX D'ACHAT TOTAL (A)	4 896,7	–	4 896,7	72,0	4 968,7
Écart d'acquisition (A)+(B)-(C)	1 626,9	(230,9)	1 396,0	152,1	1 548,0

(1) Contrats de location simple et de location-financement.

2.2 Déclaration de non-objection

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 ont été transférées progressivement de LeasePlan Corporation NV à Ayvens SA. Les quelques actions qui restent seront transférées en 2025. Une fois cette opération achevée, Ayvens SA détiendra, directement ou indirectement, toutes les entités opérationnelles, ce qui lui permettra de simplifier et de rationaliser le gouvernement d'entreprise, les processus et les activités commerciales, en particulier dans les 20 pays où les deux entités sont présentes toutes les deux.

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 comptes consolidés audités du Groupe au 31 décembre 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 21 mars 2025. Le Groupe a préparé ses comptes consolidés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) et aux interprétations données par le Comité d'interprétation des IFRS (IFRS IC), applicables aux sociétés ayant adopté les IFRS telles qu'approuvées par l'Union européenne.

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).

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 5 de l'annexe aux états

financiers. La dette nette du Groupe au 31 décembre 2024 était de 49,0 milliards d'euros (2023 : 45,4 milliards d'euros) et la position de liquidité du Groupe (définie comme la trésorerie et les lignes de crédit confirmées non tirées) de 6,2 milliards d'euros au 31 décembre 2024 reste solide (2023 : 5,6 milliards d'euros). 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. 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 basées en Turquie). Les valeurs comptables de la flotte de location sont ajustées afin de refléter l'évolution de l'indice des prix à la consommation (IPC) au cours de l'année 2024. L'indice turc des prix à la consommation a été utilisé pour calculer les ajustements relatifs à l'inflation.

L'évolution de l'indice des prix à la consommation durant l'exercice actuel et les exercices précédents est présentée dans le tableau suivant :

	12/2021	12/2022	12/2023	12/2024
Coefficient de conversion	687,00	1 128,50	1 859,40	2 684,60
Indice des prix à la consommation (12 mois)	36,08	64,27	64,77	44,38

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 valeur recouvrable estimée, et ceux-ci sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Coûts 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 liées aux 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).

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.

En 2023, l'impact de la comptabilisation de l'hyperinflation sur les comptes intersociétés a généré des incohérences entre le montant déclaré par les filiales basées en Turquie et les autres filiales du Groupe, principalement en raison des taux de change. Ce décalage, présenté comme faisant partie de la position d'écart de conversion, avait une valeur totale de 11,3 millions d'euros. En 2024, cette valeur, plus une valeur supplémentaire de 0,8 million d'euros, a été reclassée de l'écart de conversion au bénéfice de la période en raison de la modification du processus de *reporting* de la société mère. En outre, l'impact de l'hyperinflation dans les comptes de résultat intersociétés est déduit des gains ou pertes issus des éléments monétaires nets.

Estimations critiques, jugements et erreurs

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 jugements importants portés par la Direction lors de l'application des procédures comptables du Groupe et les principales sources d'incertitude relatives aux estimations sont présentés dans la note 4 « Estimations et jugements comptables déterminants ».

Changement de présentation

Présentation de l'amortissement de la flotte de location dans le compte de résultat

Dans le cadre de l'intégration de LeasePlan et d'ALD, la Direction d'Ayvens a également revu et mis à jour la présentation de l'amortissement de la flotte de location dans le compte de résultat.

À compter du 31 décembre 2024, le poste « Résultat de la vente de véhicules d'occasion » du compte de résultat a été renommé « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ». Ce poste compte désormais une évaluation des valeurs résiduelles et des ajustements prospectifs des amortissements de la flotte de location, qui ont été reclassés du poste « Coûts de location – amortissements » au poste « Marge de location ».

La valeur résiduelle continue d'être traitée comme une estimation comptable conformément à l'IAS 8 et est révisée dans le cadre du processus d'évaluation des valeurs résiduelles du Groupe et conformément à la politique du Groupe. La révision des valeurs résiduelles constitue, par nature, une anticipation des résultats futurs de la vente de véhicules d'occasion. La Marge de location, qui est basée sur des conditions contractuelles, est désormais présentée en excluant ces révisions liées au marché et les changements dans les coûts d'amortissement, car ils ne découlent pas de changements dans les activités contractuelles et n'ont pas d'impact sur les loyers contractuels versés par nos clients. Cette présentation est plus pertinente et plus transparente et permettra aux parties prenantes de mieux comprendre et d'évaluer les performances financières du Groupe et de les comparer avec celles des concurrents du secteur.

Les ajustements des amortissements résultant des allocations du prix d'achat effectuées dans le cadre de la comptabilité d'acquisition et une libération des ajustements d'amortissements antérieurs concernant les véhicules vendus dans la période de *reporting* actuelle ont été transférés du poste « Coût de revient des véhicules vendus » vers un poste dédié baptisé « Ajustements des amortissements » au sein du même sous-total « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ».

Par ailleurs, le coût des amortissements de la flotte de location à court terme a été reclassé dans le « Coût des ventes – Services », qui a été inclus par erreur au poste « Coût de location – amortissements » en 2023, pour un montant total de 67,9 millions d'euros.

La période comparative close le 31 décembre 2023 a été retraitée pour refléter les changements mentionnés ci-dessus. Ces retraitements n'ont pas d'impact sur le résultat brut d'exploitation et le Résultat net du Groupe.

L'impact de tous les reclassements sur les montants comparatifs du Groupe pour 2023 et le changement de présentation sont indiqués ci-après, en fin de section.

Segmentation

En 2024, la direction a décidé de modifier la structure de supervision et de suivi de la Direction afin de refléter le changement de responsabilités des Directeurs régionaux et des Directeurs généraux délégués du Groupe suite à la restructuration de l'organisation post-acquisition. La nouvelle organisation managériale sera désormais gouvernée par 4 régions (voir répartition des pays ci-dessous).

L'organisation des fonctions supports (Finances, Ressources humaines et Risques) a également été alignée sur les nouvelles régions.

Le Groupe a mis en œuvre cette segmentation régionale révisée afin d'aligner sa gestion interne et sa structure de *reporting* sur ses priorités stratégiques et sur l'évolution de sa présence sur le marché, ainsi qu'avec les synergies attendues dans le cadre de cette nouvelle organisation. Les quatre régions sont considérées comme les secteurs opérationnels tels que définis par la norme IFRS 8.

Auparavant, les activités du Groupe étaient segmentées selon les quatre régions suivantes :

- Europe de l'Ouest : France, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Italie, Royaume-Uni, Irlande, Espagne et Portugal ;
- Europe centrale et de l'Est : Autriche, Suisse, Bulgarie, République tchèque, Grèce, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Turquie, Ukraine, Croatie, Hongrie, Serbie, Slovaquie, Estonie, Lettonie, Lituanie ;
- Europe du Nord : Danemark, Finlande, Norvège et Suède ;
- Amérique du Sud, Afrique, Asie et Reste du monde : Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou, Inde, Malaisie, Algérie et Émirats arabes unis (non consolidés).

Cette structure a été remplacée par une nouvelle segmentation régionale :

- région 1 : France, Portugal, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou et Algérie ;
- région 2 : Bulgarie, Italie, Royaume-Uni, Irlande, République tchèque, Grèce, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Turquie, Ukraine, Croatie, Hongrie, Serbie, Slovaquie et Émirats arabes unis (non consolidés) ;
- région 3 : Pays-Bas, Belgique, Danemark, Finlande, Luxembourg, Norvège, Estonie, Lettonie, Lituanie et Suède ;
- région 4 : Autriche, Allemagne, Suisse, Espagne, Inde et Malaisie.

Les informations sectorielles de la période précédente ont été retraitées pour s'aligner sur la nouvelle segmentation régionale.

Allocation de l'écart d'acquisition

Suite à la restructuration des secteurs opérationnels du Groupe en quatre régions, y compris la façon dont la Direction perçoit les différentes activités du Groupe, l'allocation de l'écart d'acquisition a été revue afin de s'aligner sur la nouvelle segmentation régionale.

La Direction a décidé que l'écart d'acquisition ne serait plus alloué au niveau national mais au niveau régional. Par conséquent, l'écart d'acquisition historique a été réalloué aux 4 régions qui correspondent aux nouvelles unités génératrices de trésorerie.

S'agissant de l'écart d'acquisition de LeasePlan, le Groupe a utilisé une méthode de valeur relative basée sur les facteurs qui ont motivé l'évaluation afin d'allouer l'écart d'acquisition aux UGT agrégées.

Les tests de dépréciation de l'écart d'acquisition sont désormais effectués au niveau de l'UGT régionale, reflétant ainsi la nouvelle segmentation. En termes d'unité de compte, l'écart d'acquisition historique et l'écart d'acquisition de LeasePlan sont testés dans leur globalité, en fonction de la région concernée. Ce niveau d'unité de compte reflète la restructuration en une seule entité opérationnelle combinée au niveau régional et les synergies réalisées au niveau régional.

Pour assurer la cohérence avec la nouvelle structure sectorielle, les informations comparatives sur l'allocation de l'écart d'acquisition ont été retraitées. Ce retraitement n'affecte pas la valeur comptable totale de l'écart d'acquisition ou les résultats financiers publiés précédemment, mais reflète la mise à jour de l'allocation aux UGT régionales.

Allocation de l'écart d'acquisition, publié 2023	31 décembre 2023 publié	Nouvelle allocation
France	212,0	Région 1
Allemagne	35,2	Région 4
Allemagne (Fleetpool)	14,6	Région 4
Italie	50,2	Région 2
Espagne	128,0	Région 4
Royaume-Uni	22,6	Région 2
Benelux	56,9	Région 3
Pays nordiques	18,3	Région 3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	Région 2
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	Région 3
Pays d'Europe centrale	31,5	Région 4
LeasePlan	1 548,1	
TOTAL	2 128,3	

Allocation de l'écart d'acquisition, retraité 2023	Retraité 31 décembre 2023
Pays	212,0
LeasePlan	455,6
Région 1	667,6
Pays	82,3
LeasePlan	355,6
Région 2	437,9
Pays	76,6
LeasePlan	462,7
Région 3	539,3
Pays	209,3
LeasePlan	274,2
Région 4	483,5
TOTAL	2 128,3

L'écart d'acquisition publié au 31 décembre 2023 inclut, pour Fleetpool Allemagne et pour LeasePlan, l'écart d'acquisition après mise à jour du PPA et correction des erreurs (pour plus de détails, voir le paragraphe « Erreurs » ci-dessous).

Correction d'erreurs

Paielements de commissions de financement automobile historiques

Au Royaume-Uni, il était courant que les intermédiaires présentent des entreprises aux sociétés de financement et reçoivent une commission en retour.

Le 28 janvier 2021, la *Financial Conduct Authority* (FCA) a interdit la pratique des accords de commissions discrétionnaires (DCA) qui étaient couramment utilisés dans le cadre des contrats de crédit réglementés. Dans le cadre des DCA, le courtier en crédit augmentait le taux d'intérêt payé par le client et conservait tout ou partie de la différence entre le taux fixé par le prêteur et le taux payé par le client, sous forme de commission versée par le prêteur au courtier en crédit.

Suite à la décision du *Financial Ombudsman Service* (FOS) en faveur des plaignants à l'encontre des prêteurs et concernant l'utilisation des DCA le 10 janvier 2024, la FCA a annoncé qu'elle procédait à l'examen des DCA historiques le 11 janvier 2024. L'annonce de l'examen de la FCA a été faite après la clôture de l'exercice 2023, mais avant la publication des états financiers de cette période.

Conformément à l'IAS 10, seuls les événements postérieurs à la clôture qui fournissent une indication de conditions qui existaient à la fin de la période de reporting doivent être considérés comme des événements donnant lieu à des ajustements. Comme l'ensemble des conditions nécessaires à la reconnaissance d'une provision selon IAS 37 sont remplis, une provision aurait dû être enregistrée dans les comptes à fin 2023.

Nous considérons donc l'omission d'une provision pour commissions de financement automobile dans les états financiers 2023 comme une erreur concernant des périodes antérieures, conformément à la définition d'IAS 8, pour le Groupe. Le Groupe a comptabilisé une provision de 69,3 millions d'euros, dont 43,8 millions d'euros liés à l'ancienne entité LeasePlan UK et 25,5 millions d'euros liés à ALD UK.

En outre, une provision de 24,5 millions d'euros a été comptabilisée pour infractions au droit de la consommation liées à certains produits (programme *Employee Car Ownership*), ainsi que d'autres provisions pour un montant de 5,2 millions d'euros, toutes liées à l'ancienne entité LeasePlan UK.

Les provisions relatives à l'ancienne entité LeasePlan UK ont été considérées comme une correction d'erreur et ont été enregistrées en tant qu'écart d'acquisition pour un montant de 55,0 millions d'euros et des impôts différés pour un montant de 18,5 millions d'euros.

La provision relative à ALD UK, d'un montant de 25,5 millions d'euros, a été imputée au poste « Coûts des ventes – Services » dans le compte de résultat 2023. En outre, un impôt différé de 6,4 millions d'euros a été comptabilisé.

Suite à l'arrêt rendu par la Cour d'appel au mois d'octobre 2024, la provision pour commissions de financement automobile a été augmentée pour atteindre 93 millions d'euros, enregistrée au compte de résultat, afin d'inclure les accords de financement automobile impliquant des commissions non discrétionnaires en vue de couvrir l'extension du périmètre.

Coût d'amortissement sous-évalué et dépréciation supplémentaire

Au premier semestre 2024, une erreur de calcul liée à l'amortissement des véhicules (locations de courte durée) a été découverte au sein de la filiale Fleetpool. Cette erreur a entraîné une sous-estimation du coût d'amortissement comptabilisé au compte de résultat 2023 et une surestimation équivalente de la flotte de location.

Du fait de l'erreur susmentionnée et d'autres risques qui étaient présents mais non pleinement évalués ou inclus dans les flux de trésorerie futurs actualisés utilisés dans le test de dépréciation 2023, le Groupe a comptabilisé une dépréciation supplémentaire de l'écart d'acquisition dans Fleetpool pour un montant de 14,7 millions d'euros, en plus de la dépréciation de 23,7 millions d'euros comptabilisée dans le compte de résultat 2023.

Les deux erreurs ont été comptabilisées dans les capitaux propres avec un retraitement des montants de clôture de l'écart d'acquisition et de la flotte de location au 31 décembre 2023.

Suite à la correction de la dépréciation de l'écart d'acquisition en 2023, le Groupe a réalisé un nouveau test de dépréciation de l'écart d'acquisition pour Fleetpool, assorti d'un plan d'affaires à jour. Les résultats du test ont indiqué que la valeur recouvrable de la filiale était identique, de sorte qu'aucune dépréciation supplémentaire de l'écart d'acquisition n'était nécessaire en 2024. Le Groupe a finalisé l'intégration des opérations et de la technologie de Fleetpool en août 2024, et Fleetpool est désormais partie intégrante d'Ayvens Germany.

Outre la correction des erreurs susmentionnées, les montants de clôture de l'actif et du passif au 31 décembre 2023 ont été retraités pour refléter les ajustements des allocations provisoires effectuées pour la comptabilité d'acquisition.

Extrait du bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2023 publié	Ajustements de juste valeur (mise à jour PPA) ⁽¹⁾	Mise à jour PPA – dotation aux amortissements ⁽¹⁾	Correction d'erreurs sur périodes antérieures	31 décembre 2023 retraité
Flotte de location	13	49 765,2	55,5	(19,7)	(9,9)	49 791,2
Écart d'acquisition	16	1 990,9	152,1	-	(14,7)	2 128,2
Autres immobilisations incorporelles	17	703,9	(58,0)	-	-	645,9
Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement	18	56,7	(23,3)	-	-	33,4
Actifs d'impôts différés	12	314,5	44,7	5,1	6,4	370,8
Créances clients et créances sur les institutions financières	22, 23	7 648,6	(13,5)	(1,1)	-	7 634,0
Autres actifs		9 781,2	-	-	-	9 781,2
TOTAL DE L'ACTIF		70 261,1	157,5	(15,7)	(18,2)	70 384,8
Passifs d'impôts différés	12	1 294,9	9,3	-	(3,2)	1 301,1
Fournisseurs et autres dettes	33	6 034,7	72,0	-	-	6 106,7
Provisions	32	909,5	76,2	-	25,5	1 011,2
Autres passifs		50 670,3	-	-	-	50 670,3
TOTAL DU PASSIF		58 909,5	157,6	-	22,3	59 089,3
Capitaux propres		10 535,5	-	-	-	10 535,5
Résultat net 2023		816,2	0,1	(15,7)	(40,5)	760,2
TOTAL CAPITAUX PROPRES		11 351,7	0,1	(15,7)	(40,5)	11 295,7

(1) Voir la Note 2.1 pour plus de détails.

Extrait du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, tel que présenté à l'origine	Ajuste- ments PPA	Dépréciation et dépréciation de l'écart d'acquisition - Fleetpool	Correction d'erreurs sur périodes antérieures	Changement de présentation	Reclassement dépréciation flotte de location courte durée	Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, retraité
Revenus de location	8a, 8d	8 033,7	(1,1)					8 032,6
Coûts de location – Dépréciations	8a	(5 685,7)				(553,2)	67,9	(6 171,0)
Coûts de location – Financement	8a	(1 044,7)						(1 044,7)
Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres		(41,4)						(41,4)
Marge des revenus de location		1 261,9	(1,1)	-	-	(553,2)	67,9	775,5
Revenus des services	8b, 8d	4 391,2						4 391,2
Coûts des ventes – Services	8b	(3 037,0)		(9,9)	(25,5)		(67,9)	(3 140,4)
Marge des services		1 354,2	-	(9,9)	(25,5)	-	(67,9)	1 250,9
Produits de la vente de véhicules	8c, 8d	6 458,8						6 458,8
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(6 109,3)	(19,7)			748,6		(5 380,3)
Ajustements des coûts d'amortissement	8c	-				(195,4)		(195,4)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et dotations aux amortissements		349,5	(19,7)			553,2		883,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		2 965,6	(20,8)	(9,9)	(25,5)	-	-	2 909,5
Charges de personnel		(936,1)						(936,1)
Frais généraux et charges administratives		(519,5)						(519,5)
Dotation aux amortissements		(136,0)						(136,0)
Total des charges opérationnelles		(1 591,6)						(1 591,6)
Provisions pour dépréciation de créances		(70,7)						(70,7)
Autres produits/(charges)		(14,0)		(14,7)				(28,7)
RESULTAT D'EXPLOITATION		1 289,3	(20,8)	(24,6)	(25,5)	-	-	1 218,5
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		6,4						6,4
Résultat avant impôt		1 295,7	(20,8)	(24,6)	(25,5)			1 224,9
Impôts sur le résultat	12	(374,0)	5,0	3,2	6,4			(359,4)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies		921,7	(15,8)	(21,4)	(19,1)			865,5
Perte après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées		(77,6)						(77,6)
RESULTAT NET		844,1	(15,8)	(21,4)	(19,1)	-	-	787,9

Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2024, à l'exception de trois sociétés qui ont été mises en équivalence, toutes les autres étaient consolidées. Pour plus de détails, se référer à la Note 18, « Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement ». Les variations du périmètre de consolidation par rapport au 31 décembre 2023 sont présentées ci-après :

- Le 26 février 2024, 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*. La cession de LeasePlan Russia, qui représente une flotte financée de 3 500 véhicules, a reçu le feu vert des autorités réglementaires russes compétentes.
- En décembre 2024, la participation de 35 % dans ALD Automotive SA Maroc a été décomptabilisée.

3.2 Changements de méthodes comptables et d'informations à présenter

Normes et interprétations nouvelles et modifiées applicables à compter du 1^{er} janvier 2024

Le Groupe a pour la première fois adopté les nouvelles normes, modifications et interprétations suivantes pour l'exercice ouvert au 1^{er} janvier 2024 :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne
Classement des passifs en courants ou non courants – Amendements à la norme IAS 1	1 ^{er} janvier 2024
Dettes de location en cession-bail – Amendements à la norme IFRS 16	1 ^{er} janvier 2024
Accords de financement avec les fournisseurs – Amendements aux normes IAS 7 et IFRS 7	1 ^{er} janvier 2024

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.

Normes et interprétations adoptées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) mais non encore applicables au 31 décembre 2024

L'IASB publie des référentiels, amendements et interprétations comptables, dont certains n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2024. Ils doivent être appliqués à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2025 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 2024. 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.

Norme IFRS 18, « Présentation et informations à fournir dans les états financiers »

En avril 2024, l'IASB a publié une nouvelle norme, l'IFRS 18, « Présentation et informations à fournir dans les états financiers », qui remplace l'IAS 1, « Présentation des états financiers ». La nouvelle norme reprend bon nombre d'exigences de la norme IAS 1 sans y apporter de modification. L'IFRS 18 est l'aboutissement du projet de l'IASB sur les états financiers primaires et introduit trois séries de nouvelles exigences visant à améliorer le *reporting* des performances financières des entreprises et à permettre aux investisseurs de mieux analyser et comparer les acteurs du marché :

- amélioration de la comparabilité du compte de résultat ;
- transparence accrue des indicateurs de performance définis par la Direction ;
- regroupement plus utile des informations dans les états financiers.

IFRS 18 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2027, son application anticipée étant autorisée. Le Groupe évalue actuellement l'impact sur ses comptes consolidés.

Amendements à l'IAS 21, « Absence de convertibilité »

En août 2023, l'IASB a publié des amendements à l'IAS 21. Les amendements précisent quand il est ou non possible d'échanger une devise contre une autre devise et indiquent comment une entité doit déterminer le taux de change à appliquer lorsqu'une devise ne peut pas être échangée. Les amendements exigent également que des informations supplémentaires soient fournies lorsqu'une devise ne peut pas être échangée. Ils s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025. Selon le Groupe, l'application de ces amendements ne devrait pas avoir un effet significatif sur les futurs comptes consolidés.

Amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7, « Classement et évaluation des instruments financiers »

L'IASB a publié des « Amendements au classement et à l'évaluation des instruments financiers (amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7) ». Les amendements à la norme IFRS 9 incluent des orientations sur le classement des actifs financiers, y compris ceux qui présentent des caractéristiques conditionnelles, à savoir des caractéristiques liées aux enjeux ESG ou d'autres caractéristiques conditionnelles. À la suite des modifications apportées à l'IFRS 7, les entreprises devront fournir des informations supplémentaires sur les actifs et les passifs financiers qui présentent certaines caractéristiques conditionnelles. Les amendements s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2026. Ils ne devraient pas avoir d'impact sur les comptes consolidés du Groupe car il n'existe pas, à ce jour, d'actifs financiers présentant des caractéristiques liées aux enjeux ESG ou d'autres caractéristiques conditionnelles. Comme cela pourrait changer à l'avenir, le Groupe surveillera les nouveaux actifs financiers pour voir s'ils présentent de telles caractéristiques.

Amendements, « Améliorations annuelles – Volume 11 »

L'IASB a publié « Améliorations annuelles – Volume 11 ». Les améliorations annuelles permettent à l'IASB de publier efficacement une série d'amendements mineurs aux normes comptables. Conformément aux procédures de l'IASB décrites dans le Manuel des procédures de l'IFRS Foundation, les améliorations annuelles se limitent aux changements qui clarifient la formulation d'une norme comptable ou qui corrigent des conséquences involontaires relativement mineures, des oublis ou une contradiction entre les exigences des normes comptables. Les amendements s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2026. Compte tenu de la nature des changements, le Groupe estime que ces changements ne devraient pas avoir un impact significatif sur ses comptes consolidés à l'avenir.

3.3 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 2024 sont expliquées dans la Note 3.1.

Filiales

Les filiales sont toutes les entités contrôlées par le Groupe. 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 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 du Groupe. Le Résultat net et les autres éléments du résultat global sont attribués aux actionnaires du Groupe 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 du Groupe.

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, 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.

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.

Le Groupe comptabilise sa participation dans des entreprises associées selon la méthode de la mise en équivalence. La quote-part du Groupe dans les profits ou les pertes des entreprises associées 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 le Groupe 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.

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 détecter 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.

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.

3.4 Résumé des principales règles et méthodes comptables

3.4.1 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. 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 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.

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 de la filiale basée en Turquie, qui opère dans une économie hyperinflationniste, ont été intégralement convertis au cours de clôture, conformément aux exigences de la norme IAS 29.

Les principaux taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 31 décembre 2023 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris et se présentent comme suit :

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
EUR/Livre sterling	0,8292	0,8466	0,8691	0,8699
EUR/Livre turque	36,7372	35,5649	32,6531	32,6531
EUR/Réal brésilien	6,4253	5,8268	5,3618	5,4016
EUR/Couronne tchèque	25,1850	25,1194	24,7240	24,0006
EUR/Couronne suédoise	11,4590	11,4307	11,0960	11,4728
EUR/Couronne norvégienne	11,7950	11,6268	11,2405	11,4243
EUR/Couronne danoise	7,4578	7,4589	7,4529	7,4510

3.4.2 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.

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 sur ces valeurs mobilières sont comptabilisés en capitaux propres. En l'absence d'obligation formelle de rembourser le principal ou de verser des intérêts, 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.

3.4.3 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 Groupe est raisonnablement certain que le preneur exercera l'option d'achat.

Contrats 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 cinq 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 tenant compte des modifications. 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 et/ou donne de meilleurs résultats RMT 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 3.4.20 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 supplémentaires peuvent inclure 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 comme faisant partie de la « Marge de location » ou du résultat de la « Vente de véhicules d'occasion » ou des ajustements des amortissements liés à tout ajustement d'amortissement prospectif.

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 4.3 « 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 une nouvelle durée.

Contrats 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 locatives sur les 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 3.4.20 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 ».

3.4.4 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 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 : 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. En cas d'indication de perte de valeur, 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.

3.4.5 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 d'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 « Dotations 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 ; et
- 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 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 ou égale à 12 mois ou ceux dont la valeur d'actif est inférieure à 5 000 euros 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 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 ».

3.4.6 Immobilisations incorporelles

Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition découle de l'acquisition de filiales, d'entreprises associées 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 au sein de l'entité auquel l'écart d'acquisition est suivi pour des besoins de gestion interne.

L'écart d'acquisition est suivi au niveau des groupes (« régions »), 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'UGT). Le Groupe a identifié les 4 régions suivantes :

- région 1 : France, Portugal, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou et Algérie ;
- région 2 : Bulgarie, Italie, Royaume-Uni, Irlande, République tchèque, Grèce, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Turquie, Ukraine, Croatie, Hongrie, Serbie, Slovaquie et Émirats arabes unis (non consolidés) ;
- région 3 : Pays-Bas, Belgique, Danemark, Finlande, Luxembourg, Norvège, Estonie, Lettonie, Lituanie et Suède ;
- région 4 : Autriche, Allemagne, Suisse, Espagne, Inde et Malaisie.

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.

De plus amples détails sont fournis à la Note 16 « 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 amortis sur leur durée de vie utile, généralement de 3 à 5 ans, ou plus dans certains cas.

3.4.7 Dépréciation des actifs non-financiers

Les actifs ayant une durée d'utilité indéterminée (par exemple, l'écart d'acquisition ou certaines 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 en cas d'indication de perte de valeur. 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 non-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 4.3 « Dépréciation de la flotte de location ».

3.4.8 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.

3.4.9 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) ;
- les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVAERG) ; et
- 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). 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 3.4.10).

Comptabilisation et évaluation

Les achats et ventes réguliers d'actifs financiers sont comptabilisés au bilan :

- à la 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 presque 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 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 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 ; et

- **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.

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.

La juste valeur des actifs et passifs est présentée selon une hiérarchie de juste valeur qui reflète le niveau d'observabilité des données utilisées aux fins de réaliser les évaluations. La hiérarchie de juste valeur comprend les niveaux suivants :

- niveau 1 – Instruments évalués à l'aide de prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 – Instruments évalués à l'aide de données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement, soit indirectement (c'est-à-dire des données dérivées d'un processus) ; et
- niveau 3 – Instruments pour lesquels une part significative des données utilisées pour l'évaluation ne repose pas sur des données de marché observables (données dites non observables).

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*.

3.4.10 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 26. 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 future donne lieu à la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non-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 non-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 Note 5.1 « Facteurs de risques financiers » et à la Note 19 « Instruments financiers dérivés ».

3.4.11 Stocks

Les stocks sont des véhicules destinés à être cédés dans le cadre des activités ordinaires. 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 une autre période, et aucun amortissement supplémentaire n'est appliqué au véhicule.

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.

3.4.12 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.

3.4.13 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, les anciennes entités de LeasePlan se sont alignées sur les politiques existantes d'ALD en mai 2024. 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. Pour les créances saines, le Groupe 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 les augmentations significatives 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.

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.

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 en 2023. Ce changement s'applique uniquement aux entités historiques d'ALD, car les entités de LeasePlan se 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.

L'alignement des entités de LeasePlan sur la méthodologie d'Ayvens s'est traduit par une augmentation des provisions IFRS 9 de 17,5 millions d'euros dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition. Le principal facteur de cette augmentation réside dans le provisionnement à 100 % des créances clients échues de plus de 90 jours consécutifs sur toute obligation de crédit importante. L'augmentation subséquente (5,9 millions d'euros) a été comptabilisée en tant que coût des risques au premier trimestre 2024.

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 des PCA. 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 dépréciées dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, 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 sur les clients ».

3.4.14 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 de contrats d'assurance, il est fait référence 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.

3.4.15 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.

3.4.16 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 le Groupe est manifestement résolu 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 du Groupe, 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 lorsque l'entité dispose d'un plan de licenciement formalisé et détaillé sans possibilité réelle de se rétracter pour mettre fin à l'emploi. 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.

3.4.17 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 sera nécessaire pour éteindre l'obligation; et lorsque le montant a été estimé de manière fiable.

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 commission 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 commissions 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 Reserved*, 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 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, auront 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 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.

3.4.18 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.

3.4.19 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 le Groupe exerce des activités et génère 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 que des bénéfices imposables futurs seront disponibles, ce qui permettra d'imputer les différences temporaires.

Les impôts différés sont comptabilisés 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.

3.4.20 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 inclut un accord 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 service.

Contrat combiné

Dans la plupart des cas, des contrats de location et 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.

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 comptabilisés 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.

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'intérêt 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 :

- (I) 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 ; et
- (II) 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.

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 composants 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 décrit dans la section « Contrats de services » 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 du prix des 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 le Groupe. 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, de maintenance et de pneumatiques

Les produits liés aux services de réparation, de maintenance et de pneumatiques (RMT) sont comptabilisés sur la durée du contrat de location. L'affectation des revenus sur la durée est basée sur le profil des coûts RMT, 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 RMT historiques, 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.

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 de location 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.

3.4.21 Coût des ventes

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, les coûts de remplacement et les pneumatiques d'hiver, les assurances 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.

3.4.22 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 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.

3.4.23 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.

3.4.24 Paiements fondés sur des actions

Certains 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 actions. Les actions donnent droit au participant à un paiement en espèces après une période spécifiée et sont comptabilisées comme un accord de paiement fondé sur des actions réglé en espèces. La partie « actions » 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 d'actions en cours.

Les passifs comptabilisés au titre des actions sont évalués à la juste valeur estimée. Cette juste valeur est établie une fois par an par le (Comité des rémunérations du) Conseil d'administration et est basée sur la comparaison de la performance financière de la Société avec l'évaluation publique et la performance financière d'un groupe de sociétés comparables sélectionnées. Toutes les variations des passifs liés aux actions sont comptabilisées au compte de résultat dans les charges de personnel.

3.4.25 Résultat 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 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 procédures 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 2023. 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.

4.1 Réévaluation de la flotte

La base d'amortissement d'un actif sous-jacent à un contrat de location simple et à des 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), en combinaison avec les attentes prospectives du marché, 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 10 000 véhicules). Ce contrôle est réalisé localement au niveau du pays à travers un processus de réévaluation revu et approuvé à l'échelle du Groupe. Les analystes 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 d'occasion, la concentration de l'offre de véhicules et d'autres facteurs locaux.

La valeur résiduelle actuelle intégrée dans le contrat est comparée à la valeur de marché attendue pour chaque voiture.

Conformément à la norme IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable. La révision des valeurs résiduelles attendues peut donner lieu à des ajustements d'amortissement.

Le poste « Coûts de location – Amortissements » compte les amortissements des véhicules, tels que calculés sur la base des valeurs résiduelles contractuelles. Les éventuels impacts de la révision des valeurs résiduelles sont enregistrés au poste « Ajustements des coûts d'amortissement » sous « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ». Pour plus de détails, voir la Note 3.1 « Base de préparation ».

4.2 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 16 « Écart d'acquisition » 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 3.4.6 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.

Pour l'écart d'acquisition, des tests de sensibilité sont effectués pour évaluer l'impact sur la valeur recouvrable de chaque groupe d'UGT en fonction de certaines hypothèses, voir la Note 16 « Écart d'acquisition ».

4.3 Dépréciation de la flotte de location

Lors de l'évaluation annuelle, pour chaque pays, des indications de dépréciation éventuelle des actifs, 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. En 2024, il n'y a aucun indice d'existence de dépréciation.

De plus amples détails sont fournis à la Note 13. « Flotte de location ».

4.4 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.

4.5 Pertes de valeur sur créances de location

Le détail de la méthodologie d'évaluation des PCA 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 « Créances locatives sur les clients ». 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 des PCA. 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.

4.6 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.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 31 « Engagements de retraite à prestations définies et avantages à long terme ».

4.7 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 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 l'impôt sur le revenu et sur les actifs et passifs d'impôt différé des périodes durant lesquelles le résultat est connu.

4.8 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.

4.9 Comptabilisation du chiffre d'affaires RMT

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, se référer à la Note 3.4.20 « Comptabilisation du chiffre d'affaires ».

4.10 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.

Chaque trimestre, il est apprécié si les provisions pour litiges sont toujours suffisantes et toujours pertinentes.

De plus amples détails sont fournis à la Note 32 « Provisions ».

Note 5 Gestion des risques financiers et opérationnels

5.1 Facteurs de risques financiers

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. Outre le risque de non-paiement par les locataires, 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, ainsi que les activités de revente et 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	
	2024	2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 023,0	3 997,0
Créances clients	4 083,6	4 530,7
Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat ⁽¹⁾	1 373,5	1 217,0
Investissement dans des titres de créances et de participation ⁽¹⁾	377,8	118,9
Actifs financiers dérivés	133,5	383,3
EXPOSITION TOTALE	10 991,4	10 246,8

(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 des risques de l'entité. Une analyse qualitative du total des expositions de crédit, des défauts et des pertes est communiquée mensuellement et discutée au niveau du

Comité des risques de l'entité au niveau local (la fréquence dépendant de la taille de l'entité) et trimestriellement au sein du 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. En 2024, le Groupe a aligné les méthodologies utilisées pour calculer les pertes de crédit attendues (PCA) entre les entités historiques d'ALD et les entités historiques de LeasePlan.

Lorsque les créances clients et comptes rattachés 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 %.

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 15. 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, conformément à la norme IFRS 9. Le provisionnement sur les autres créances est limité.

Risque structurel

Le risque structurel 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.

Le principe clé de la gestion du risque structurel 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 les risques structurels. Ces risques sont suivis au niveau du Groupe par le Comité ALM (ALCO). Ce comité est informé de toutes les évolutions importantes concernant le profil de risque structurel 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 associées, 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

Le principe clé 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).

Évaluation du risque de taux d'intérêt

La trésorerie centrale surveille l'exposition au risque de taux d'intérêt du Groupe et demande aux filiales de mettre en place des 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.

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 points de base et - 10 points 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 :

	Au 31 décembre	
Impact de la sensibilité de la VAN (en millions d'euros) ⁽¹⁾	2024	2023
+ 10 points de base	(2,7)	0,7
- 10 points de base	2,7	(0,8)

(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).

Pour un scénario de + 10 points de base, une sensibilité de VAN positive représente un excédent de ressources à taux fixe tandis qu'une sensibilité de VAN négative représente un déficit de ressources à taux fixe. La variation entre 2023 et 2024 s'explique principalement par la mise en œuvre d'une nouvelle convention sur les fonds propres ⁽¹⁾ en conformité avec les normes de Société Générale. À fin 2024, la sensibilité de la VAN est négative mais se situe dans les limites. La position est principalement due à la couverture des banques d'ordres. Cf. 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.

(1) La nouvelle convention d'équité a été mise en œuvre en conformité avec les normes du groupe SG. Le profil de la nouvelle convention est désormais aligné sur le profil moyen des actifs locatifs. Par rapport à l'année précédente, la nouvelle convention a conduit à une diminution de la durée des passifs à taux fixe.

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 hors euro sont liées aux capitaux propres part du Groupe dans des entités établies hors zone euro. Ces positions sont de nature non commerciale et structurelle. Par conséquent, les positions structurelles sont maintenues afin de minimiser la variation du ratio *Common Equity Tier 1* (CET1) du Groupe aux fluctuations des taux de change.

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 2024, 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 :

Impact net en compte de résultat (en millions d'euros)	Exposition nette	2024	2024
	2024	+ 10 %	- 10 %
Livre Sterling (GBP)	561,4	(51,0)	62,4
Livre turque (TRY)	712,0	(64,7)	79,1
Real brésilien (BRL)	184,1	(16,7)	20,5
Couronne tchèque (CZK)	110,3	(10,0)	12,3
Couronne suédoise (SEK)	126,2	(11,5)	14,0
Couronne norvégienne (NOK)	161,8	(14,7)	18,0
Couronne danoise (DKK)	201,8	(18,3)	22,4
Autres ⁽¹⁾	631,4	(51,6)	63,1

(1) La catégorie « Autres » comprend toutes les autres devises pour lesquelles le Groupe a une exposition nette plus faible.

Impact net en compte de résultat (en millions d'euros)	Exposition nette	2023	2023
	2023	+ 10 %	- 10 %
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)	131,1	(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.

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 induite au risque de liquidité ou de refinancement ;
- le Groupe vise l'adossement, c'est-à-dire la concordance de la liquidation des actifs et des passifs dans des limites 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 autre financement.

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	
	2024	2023
Liquidités non grevées en banque	119,7	146,1
Liquidités non grevées auprès de la Banque centrale	4 335,6	3 535,6
Total du coussin de liquidité au bilan	4 455,3	3 681,6
Facilités de crédit confirmées non tirées	1 750,0	1 951,0
TOTAL	6 205,3	5 632,6

Le Groupe détient un total de lignes de crédit renouvelables avec un consortium de banques au 31 décembre 2024, dont 1,75 milliard d'euros ne sont pas tirés (31 décembre 2023 : 1,95 milliard d'euros). En outre, le Groupe détient une facilité de crédit renouvelable auprès de Société Générale dont 3,8 milliards d'euros n'étaient pas tirés au 31 décembre 2024.

Ayvens SA est une Compagnie Financière Holding réglementée par la Banque centrale européenne (BCE). Ayvens Bank NV, filiale détenue à 100 % par LeasePlan Group BV, détenue à 100 % par Ayvens SA, est réglementée comme un établissement financier. La Banque centrale européenne énonce des exigences de niveau minimum de liquidité concernant Ayvens Bank NV, 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.

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 (micro-couverture) et de macro-couvertures multiples (macro-couverture).

5.2 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.

5.3 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 à la réparation et à l'entretien.

5.3.1 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 effectif 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 remis en question au niveau central. Les calculs sont basés sur une segmentation affinée du marché et sur des modèles statistiques fondés sur les données historiques internes concernant les ventes de véhicules d'occasion pour chaque segment de marché, ainsi que sur des informations externes et sur des facteurs propres aux pays (inflation, ajustements liés au segment de marché, cycle de vie, etc.) et aux attentes prospectives du marché de l'occasion.

L'évaluation technique et la fixation des prix des véhicules sont directement supervisées par les Comités de tarification locaux et les Comités des risques d'actifs centraux.

Exposition au risque lié à la valeur résiduelle

Le Groupe est actuellement exposé au risque de valeur résiduelle sur l'ensemble du portefeuille de contrats de location dans 41 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	
	2024	2023
Valeur résiduelle	33 133,4	32 828,8

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 4.1.

5.3.2 Risque inhérent à la réparation, à l'entretien et aux pneumatiques

Le risque de réparation, d'entretien et de pneumatiques (RMT) se définit comme l'exposition à une perte potentielle due aux coûts réels de réparation, d'entretien et de pneumatiques de toute la période contractuelle dépassant les valeurs techniques estimées au début du contrat de location.

Les coûts RMT sont déterminés localement à l'aide de statistiques historiques sous la supervision du Groupe, en phase avec les politiques du Groupe. Les coûts techniques RMT sont examinés régulièrement pour chaque pays afin de vérifier les hypothèses de fixation (en termes de coûts et de fréquences) et de procéder aux ajustements nécessaires.

5.3.3 Risque d'assurance automobile

Dans le cadre de ses activités normales, le Groupe est exposé au risque d'assurance automobile. Le risque d'assurance automobile correspond au risque de pertes financières dues aux coûts liés aux dommages et aux indemnités payées ou à payer. Il compte :

- les risques à long terme (par exemple, la responsabilité civile automobile et la défense juridique) ; et
- les risques à court terme (par exemple, les dommages matériels automobiles, l'indemnisation des passagers et autres garanties accessoires).

Ces deux types de risques sont gérés par :

- (I) les filiales d'Ayvens qui disposent d'un plan local de rétention des risques (LRRS) ; et
- (II) l'entité Assurance d'Ayvens.

Les filiales d'Ayvens peuvent offrir une garantie/prestation pour les dommages causés à un véhicule dans le cadre du contrat de location si la réglementation locale le permet.

Cette garantie/prestation est incluse dans la mensualité de location qui comprend une contribution pour prise en charge du risque (pour payer les dommages aux véhicules, risques de courte durée).

À ces risques à court terme s'ajoutent les risques à long terme.

Ces risques à long terme sont gérés par la propre compagnie d'assurance du Groupe basée à Dublin, Euro Insurances DAC, opérant sous le nom d'Ayvens Insurance, une compagnie d'assurance fonctionnant selon le modèle de la libre prestation de services dans les pays de l'EEE, par le biais d'un modèle de Fronting (réassurance) dans certains pays hors EEE et au Royaume-Uni par l'intermédiaire d'une succursale basée dans un pays tiers.

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.

Dans le cadre de la politique de gouvernance en matière d'assurance automobile, Ayvens dispose d'un cadre de suivi robuste et efficace. Ce cadre de suivi permet aux entités de gérer et de suivre le portefeuille de risques d'assurance tout au long de leur cycle de vie, conformément aux objectifs de sinistralité convenus, à la stratégie, aux politiques et aux procédures au niveau du portefeuille. Les entités du Groupe mesurent et suivent leur risque d'assurance automobile sur une base trimestrielle et font part de leur exposition au risque à la Direction centrale.

Note 6 Informations sectorielles

Au cours de la période de *reporting*, le Groupe a mis en place une nouvelle structure régionale pour ses secteurs opérationnels, ce qui reflète un alignement stratégique avec sa structure de gestion suite à l'acquisition et à l'intégration de LeasePlan. Le Groupe a nommé une nouvelle équipe de Direction au sein de laquelle les membres du Comité exécutif exercent des fonctions de supervision conformément à la nouvelle structure régionale composée de quatre régions. La nouvelle segmentation régionale correspond à la structure de gestion mise à jour. Pour assurer la cohérence et améliorer la prise de décision, la nouvelle segmentation régionale a été mise en œuvre dans l'ensemble des processus de budgétisation et de *reporting* interne du Groupe. Les fonctions de support, telles que les Finances et les Ressources humaines, ont été restructurées pour s'aligner sur les segments régionaux, créant ainsi une approche uniforme du soutien opérationnel.

La nouvelle segmentation régionale comprend 4 régions selon le détail suivant :

- région 1 : France, Portugal, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou et Algérie ;
- région 2 : Bulgarie, Italie, Royaume-Uni, Irlande, République tchèque, Grèce, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Turquie, Ukraine, Croatie, Hongrie, Serbie, Slovénie et Émirats arabes unis (non consolidés) ;
- région 3 : Pays-Bas, Belgique, Danemark, Finlande, Luxembourg, Norvège, Estonie, Lettonie, Lituanie et Suède ;
- région 4 : Autriche, Allemagne, Suisse, Espagne, Inde et Malaisie.

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.

Exercice clos le 31 décembre 2024				
(en millions d'euros)	Flotte de location	Total de l'actif	Dette financière nette	Produits provenant de clients externes
Région 1	11 333,7	16 850,8	9 800,3	5 369,1
Région 2	16 949,1	24 913,7	14 286,2	8 390,7
Région 3	13 737,9	19 257,1	15 606,5	6 535,5
Région 4	9 529,3	14 094,2	9 316,4	5 055,9
TOTAL	51 550,0	75 115,8	49 009,4	25 351,1

Exercice clos le 31 décembre 2023				
(en millions d'euros)	Flotte de location	Total de l'actif	Dette financière nette	Produits provenant de clients externes
Région 1	10 912,9	15 550,7	9 336,1	4 096,8
Région 2	16 556,7	23 526,0	13 556,3	6 093,3
Région 3	12 825,0	17 431,6	13 622,6	4 637,3
Région 4	9 496,5	13 876,6	8 899,6	4 055,3
TOTAL	49 791,2	70 384,8	45 414,5	18 882,7

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 2024 et le 31 décembre 2023.

Exercice clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	2024	2023
Revenus de location	11 016,8	8 032,6
Revenus des services	5 451,0	4 391,2
Produits de la vente de véhicules	8 883,3	6 458,8
PRODUITS PROVENANT DE CLIENTS EXTERNES	25 351,1	18 882,7

Le tableau ci-après présente la répartition par pays du chiffre d'affaires provenant de clients externes et de la flotte de location supérieurs à 1 milliard d'euros :

	Exercice clos le 31 décembre 2024	Exercice clos le 31 décembre 2023	Exercice clos le 31 décembre 2024	Exercice clos le 31 décembre 2023
(en millions d'euros)	Produits provenant de clients externes	Produits provenant de clients externes	Flotte de location	Flotte de location
France	3 805,8	3 003,1	8 794,0	8 139,0
Italie	2 994,6	2 198,8	6 605,6	6 303,0
Royaume-Uni	2 813,2	2 004,0	5 554,8	5 520,3
Pays-Bas	2 406,7	1 925,1	5 474,8	4 084,1
Allemagne	2 372,0	1 726,9	4 134,2	5 389,9
Espagne	1 839,5	1 553,2	3 888,4	3 967,0
Belgique	1 627,9	1 157,3	3 612,5	3 340,5
Autres pays	7 491,4	5 314,3	13 485,7	13 047,4
TOTAL	25 351,1	18 882,7	51 550,0	49 791,2

Note 7 Activités abandonnées

Sont incluses dans le compte de résultat 2023 les 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 2023.

Note 8 Chiffre d'affaires et coût des ventes

8a Marge de location

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2023
Revenus de location simple	10 590,1	7 795,3
Intérêts issus des locations-financement	124,7	89,4
Autres produits d'intérêts	302,0	148,0
Revenus de location	11 016,8	8 032,6
Coûts de location – Dépréciations	(8 085,7)	(6 171,0)
Coûts de location – Financement :		
Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières ⁽¹⁾	(766,4)	(445,2)
Charges d'intérêts sur dépôts	(381,1)	(169,0)
Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(455,8)	(225,3)
Autres charges d'intérêts	(294,3)	(205,2)
Total des charges d'intérêts	(1 897,5)	(1 044,7)
Coûts de location – Dépréciations et financement	(9 983,2)	(7 215,7)
Produits dérivés non éligibles à la couverture	45,5	(152,0)
Inefficacité des couvertures de juste valeur	(127,2)	(35,5)
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	1,0	1,5
Gains/(pertes) latents sur instruments financiers dérivés	(80,6)	(186,0)
Gains/(pertes) de change latents	(3,6)	4,5
Hyperinflation – gain monétaire net	121,4	140,1
Total des gains/(pertes) latents sur instruments financiers et autres	37,1	(41,4)
MARGE DE LOCATION	1 070,7	775,5

(1) Y compris charges d'intérêts des banques centrales.

Le poste « Coûts de location – Amortissements » compte les amortissements des véhicules, tels que calculés sur la base des valeurs résiduelles contractuelles. Les impacts de la révision des valeurs résiduelles sont comptabilisés au poste « Ajustements des amortissements » sous « Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ».

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.

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 (IPC) entre la date de leur acquisition ou de leur comptabilisation initiale et la fin de la période de référence.

Le gain monétaire net correspond à la différence résultant du retraitement des actifs non monétaires, des produits et charges à la date de transaction et du retraitement de toutes les composantes des capitaux propres à partir du début de la période.

Le poste « Coûts de location, pour l'hyperinflation Turquie » compte une dépréciation de 61,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : 67,2 millions d'euros) liée à la recouvrabilité des actifs de la flotte et un amortissement supplémentaire de 121,3 millions d'euros (2023 : 33,7 millions d'euros) liée à la hausse de l'inflation.

Le total des charges d'intérêts a considérablement augmenté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024. La charge d'intérêts sur les emprunts auprès des institutions financières a augmenté avec l'acquisition de LeasePlan en mai 2023, qui dispose de financements externes et d'emprunts auprès d'institutions de banque centrale

dans le cadre de ses activités bancaires. La nouvelle charge du poste « Charges d'intérêts sur dépôts » résulte également des intérêts payés sur les dépôts d'épargne à terme, levés par Ayvens Bank 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 du poste « 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 ».

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, 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. Le 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 5 « 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.

8b Marge des services

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Revenus des services	5 451,0	4 391,2
Coûts des ventes – Services	(3 824,5)	(3 140,4)
MARGE DES SERVICES	1 626,5	1 250,9

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 2024 inclut un montant de 114,1 millions d'euros (2023 : 89,8 millions d'euros) lié aux services d'assurance et de réassurance. Voir le tableau ci-dessous pour la répartition :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Chiffre d'affaires assurance	541,9	433,4
Charges d'assurance	(397,0)	(335,6)
Charges financières d'assurance	(30,8)	(8,0)
RÉSULTAT D'ASSURANCE Y COMPRIS CHARGES FINANCIÈRES D'ASSURANCE	114,1	89,8

8c Résultat de la ventes de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Produits de la vente de véhicules	8 883,3	6 458,8
Coût de revient des véhicules vendus	(7 975,4)	(5 380,3)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	907,9	1 078,5
Ajustements des coûts d'amortissement	(590,9)	(195,4)
Ajustements des coûts d'amortissement – révision des valeurs résiduelles	24,3	553,2
Impact de l'ajustement de l'amortissement précédent sur la VNC des véhicules vendus	(313,5)	(536,0)
Ajustements de l'allocation du prix d'acquisition (PPA)	(301,6)	(212,6)
RÉSULTAT DE LA VENTES DE VÉHICULES D'OCCASION ET AJUSTEMENTS DES AMORTISSEMENTS	317,1	883,1

Les prix des véhicules d'occasion ont continué à générer des bénéfices dans le cadre de l'activité mais, comme anticipé précédemment, le marché des véhicules d'occasion s'est normalisé, affichant un déclin progressif tout au long de l'année 2024. Les résultats de la vente de véhicules d'occasion restent bons malgré la faiblesse persistante du marché des véhicules électriques d'occasion, qui a été plus que compensée par les bonnes performances des véhicules à moteur à combustion interne.

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 :

- 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 ajustements des coûts d'amortissement incluent tous les impacts du processus de révision des valeurs résiduelles effectué par le Groupe. Pour plus de détails, voir la note 3.1 « Base de préparation, section Estimations critiques, jugements et erreurs ».

Les ajustements des coûts d'amortissement ont été négativement impactés par :

- l'augmentation de la valeur nette comptable des véhicules vendus liée à la réduction des coûts d'amortissement comptabilisés au cours des exercices précédents. L'impact pour les véhicules vendus en 2024 a été de 313,7 millions d'euros (- 536,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023) ;
- la libération de l'allocation du prix d'achat des véhicules vendus dans les entités LeasePlan en 2024 pour un montant de 301,6 millions d'euros en raison d'une évaluation à la hausse de ces véhicules lors de la comptabilisation initiale des regroupements d'entreprises (- 212,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2023).

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	
	2024	2023
Revenus des services	5 451,0	4 391,2
Produits de la vente de véhicules	8 883,3	6 458,8
REVENUS DES CONTRATS CLIENTS HORS LOCATION	14 334,3	10 850,0
Revenus locatifs	11 016,8	8 032,6
TOTAL DES REVENUS	25 351,1	18 882,7

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Revenus des services	5 451,0	4 391,2
Revenus des contrats de location simple	10 590,1	7 795,3
PRODUITS D'INTÉRÊTS	426,7	237,4
Revenus locatifs	11 016,8	8 032,6
Sous-total – Revenus des activités de location	16 467,8	12 423,9
Produits de la vente de véhicules	8 883,3	6 458,8
TOTAL DES REVENUS	25 351,1	18 882,7
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS	22 304,1	17 006,3

Note 9 Provisions pour dépréciation de créances

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2024	2023
Dépréciation		(298,7)	(168,2)
Pertes		(6,7)	(0,4)
Reprise de provisions ⁽¹⁾		176,8	97,9
Provisions pour dépréciation de créances		(128,5)	(70,7)

(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

La variation totale des charges de dépréciation des créances s'explique principalement par les charges des anciennes sociétés LeasePlan qui sont désormais intégralement prises en compte pendant 12 mois, contre 9 mois en 2023. En outre, l'écart est influencé par l'alignement de la méthodologie des provisions ECL IFRS 9 sur la méthode d'Ayvens. La variation des dotations et reprises de dépréciation sous-jacentes s'explique par une application plus stricte des dotations et reprises de dépréciation, selon la méthodologie d'Ayvens par les sociétés ex-LeasePlan, qui n'avait pas été mise en œuvre l'année précédente.

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	
	2024	2023
Salaires et traitements	(882,8)	(659,3)
Charges sociales	(163,3)	(120,8)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(7,5)	(4,3)
Autres charges de personnel	(126,9)	(151,7)
TOTAL	(1 180,5)	(936,1)

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 14 455 (2023 : 12 505). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 12 661 (2023 : 14 578).

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	
	2024	2023
Dépenses de services professionnels	(167,6)	(210,6)
Installations	(239,1)	(176,3)
Marketing et ventes	(41,5)	(34,8)
Autres frais généraux et charges administratives	(98,2)	(97,7)
TOTAL	(546,3)	(519,5)

Les frais généraux et charges administratives incluent les honoraires, les charges locatives, les prestations informatiques, les frais de maintenance et d'équipement et les frais liés à la publicité et à la communication.

Charges de dépréciation et d'amortissement

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2024	2023
Amortissement des autres immobilisations corporelles	14	(41,1)	(34,7)
Amortissement des immobilisations incorporelles	17	(80,7)	(59,3)
Amortissement des actifs de droit d'utilisation ⁽¹⁾	15	(50,7)	(42,0)
TOTAL		(172,5)	(136,0)

(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 digitales 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.

Note 11 Autres produits/(charges)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Gain/(perte) de juste valeur du placement dans des instruments de capitaux propres	(2,2)	10,9
Produits de dividendes sur instruments de capitaux propres	–	0,9
Dépréciation des écarts d'acquisition	–	(38,4)
Plus-value de cession de filiales	4,8	–
Autres produits/(charges)	(4,8)	(2,1)
TOTAL	(2,2)	(28,7)

Ce poste inclut l'ajustement de la juste valeur sur l'investissement dans les instruments de capitaux propres liés à Société Générale 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).

En 2024, la filiale de LeasePlan basée en Russie a été cédée, générant une plus-value de cession pour un montant total de 4,8 millions d'euros.

Note 12 Impôts sur le résultat

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Impôt exigible	(404,0)	(355,0)
Impôt différé	119,9	(4,4)
Impôts sur le résultat	(284,2)	(359,4)

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 :

- ajout de déficits fiscaux reportables pour un montant de + 39,3 millions d'euros ;
- variation de la juste valeur des dérivés pour un montant de + 13,7 millions d'euros ;
- la comptabilisation de crédits d'impôts pour un montant de + 6,1 millions d'euros.

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	
	2024	2023
Couvertures de flux de trésorerie	(8,4)	25,7
Instruments de dette en juste valeur par autres éléments du résultat global	(0,6)	(1,2)
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	0,2	1,0
Impôt différé imputé aux autres éléments du résultat global	(8,8)	25,5

Rapprochement du taux d'imposition effectif

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Résultat avant impôt	994,3	1 224,9
Taux d'impôt standard en France	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt au taux standard	(256,8)	(316,3)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	16,7	28,6
Effets d'impôt :		
Résultats nets d'impôt des entreprises liées	5,8	1,7
Résultats non imposables	2,0	(14,7)
Charges non déductibles fiscalement	(47,0)	(12,8)
Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	(4,6)	2,6
Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé		(6,5)
Réévaluation des impôts différés	1,7	(25,1)
Ajustement par rapport aux années précédentes	(5,1)	9,5
Autres ⁽¹⁾	3,2	(26,4)
TOTAL	(284,2)	(359,4)
Taux d'imposition effectif sur le résultat	28,58 %	29,34 %

(1) Principalement des impôts régionaux basés sur les activités productives.

L'impôt est calculé aux taux d'imposition nationaux applicables aux bénéfices dans les pays respectifs (16,7 millions d'euros) : la moyenne pondérée des taux d'imposition locaux applicables au Groupe pour 2024 est inférieure au taux d'imposition nominal du pays de domiciliation de 25,83 %, principalement en raison du fait que le Groupe réalise en moyenne plus de bénéfices dans des juridictions où le taux d'imposition est inférieur à 25,83 %.

Les charges non déductibles fiscalement sont principalement liées aux charges non déductibles liées à l'hyperinflation (Turquie) et à la déduction des intérêts sur l'instrument AT1 (Pays-Bas). L'écart entre 2023 et 2024 est principalement lié aux charges non déductibles liées à l'hyperinflation.

La comptabilisation des actifs d'impôts différés sur les crédits d'impôt au Luxembourg est présentée au poste « Autres ».

Variation nette des impôts différés

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Passifs d'impôts différés nets au 1^{er} janvier	(930,3)	(547,0)
Charges du compte de résultat	119,9	(4,4)
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	(10,7)	23,1
Différences de conversion	23,9	54,9
Changements de périmètre ⁽¹⁾	(15,0)	(461,4)
Autres	2,5	4,5
Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre	(809,7)	(930,3)

(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	
	2024	2023
Amortissements dérogatoires	(1 394,7)	(1 300,5)
Provisions	108,8	110,8
Pertes de valeur	54,9	30,2
Déficits fiscaux	258,5	219,2
Gains de juste valeur	3,2	9,1
Engagements de retraite	5,0	6,1
Autres différences temporaires	154,6	(5,2)
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(809,7)	(930,3)

Déficits fiscaux

Le Groupe comptabilise des actifs d'impôts différés correspondant à la valeur fiscale des pertes et crédits d'impôts reportés dans la mesure où la réalisation de l'avantage fiscal correspondant par le biais de bénéfices imposables futurs est probable. 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 2025 et sur un horizon de temps jugé raisonnable et en fonction de la nature des activités réalisées au sein de chaque entité fiscale.

Le Groupe n'a pas comptabilisé d'actifs d'impôts différés au titre des déficits fiscaux de 23,5 millions d'euros car il estime qu'il n'est pas probable que des bénéfices imposables futurs soient disponibles pour compenser ces déficits fiscaux (en tenant également compte des dates d'expiration, le cas échéant). La majorité des déficits fiscaux non comptabilisés, soit 23,5 millions d'euros, n'ont pas de date d'expiration (7,5 millions d'euros de déficits fiscaux non comptabilisés disposent d'une date d'expiration).

Les déficits fiscaux reportables de l'exercice sont attribuables à :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Pays-Bas	101,6	74,1
France	87,7	46,7
Italie	2,4	27,6
Inde	24,5	26,3
Norvège	7,8	12,9
Grèce	11,6	8,8
Chili	5,9	8,6
Belgique	6,2	7,0
Royaume-Uni	5,9	6,4
Autres	4,9	0,8
TOTAL	258,5	219,2

L'augmentation des déficits fiscaux reportables (39,2 millions d'euros) est essentiellement imputable aux Pays-Bas (reclassement de l'actif d'impôt différé, lié aux différences temporelles sur la dépréciation des immobilisations incorporelles, en déficits fiscaux reportables et compensation des déficits fiscaux), à la France (ajout de déficits fiscaux) et à l'Italie (compensation des déficits fiscaux reportables).

Le profil de recouvrement des pertes reportées se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Dans l'année	8,5	9,2
Entre 1 et 5 ans	11,7	10,3
Sans expiration	238,3	199,6
TOTAL	258,5	219,2

Note 13 Flotte de location

(en millions d'euros)

	Flotte de location
Au 1^{er} janvier 2023	
Valeur brute	31 771,7
Amortissements et pertes de valeur	(8 544,4)
Valeur nette comptable au 1er janvier 2023	23 227,4
Exercice clos le 31 décembre 2023	
Valeur nette comptable en début d'exercice	23 227,4
Acquisitions	18 426,0
Cession	(5 680,4)
Changements de périmètre	21 460,8
Amortissements	(6 040,5)
Dépréciation	(67,2)
Transfert en stock	(1 664,8)
Ajustement à l'hyperinflation	299,7
Différences de conversion	(169,8)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023	49 791,2
Au 31 décembre 2023	
Valeur brute	66 533,8
Amortissements et pertes de valeur ⁽¹⁾	(16 742,7)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2023	49 791,2
Exercice clos le 31 décembre 2024	
Valeur nette comptable en début d'exercice	49 791,2
Acquisitions	21 729,6
Cession	(10 630,7)
Changements de périmètre	(3,2)
Amortissements	(8 615,1)
Dépréciation	(61,5)
Transfert en stock	(898,8)
Ajustement à l'hyperinflation	393,3
Différences de conversion	(154,7)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	51 550,0
Au 31 décembre 2024	
Valeur brute	68 923,8
Amortissements et pertes de valeur ⁽¹⁾	(17 373,7)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	51 550,0

(1) Y compris la dépréciation prospective du montant de 303,7 millions d'euros au 31 décembre 2024 (2023 : 619,4 millions d'euros).

Les loyers minimaux non actualisés à recevoir au titre des contrats de location simple sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Dans l'année	4 396,5	4 871,5
Entre 1 et 2 ans	5 360,8	4 951,7
Entre 2 et 3 ans	6 562,9	5 565,3
Entre 3 et 4 ans	5 272,5	4 491,4
Entre 4 et 5 ans	1 918,8	1 389,0
À plus de 5 ans	499,4	144,7
TOTAL	24 010,9	21 413,6

Au 31 décembre 2024 et 2023, 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 (cf. note 3.1 pour plus de détails). Cette inflation étant supérieure à la valeur recouvrable de la flotte de véhicules turque, une dépréciation de 61,5 millions d'euros a été enregistrée pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : 67,2 millions d'euros).

Valeurs résiduelles

Les prix des véhicules d'occasion ont continué à générer des bénéfices dans le cadre de l'activité mais, comme prévu précédemment, le marché des véhicules d'occasion s'est normalisé, affichant un déclin progressif tout au long de l'année 2024. Au 31 décembre 2024, aucune nouvelle réduction des charges d'amortissement n'a été comptabilisée (2023 : 514,6 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)	
	2024	2023
- 1 000 euros	(250,6)	(138,1)
+ 1 000 euros	246,6	122,3

L'impact de l'analyse de sensibilité n'est pas linéaire.

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 4 648 millions d'euros au 31 décembre 2024 (6 062 millions d'euros au 31 décembre 2023) et la valeur actuelle des créances de location transférées provenant de ces actifs est de 5 007 millions d'euros (6 286 millions d'euros au 31 décembre 2023). 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 2023				
Valeur brute	11,4	67,9	114,4	193,7
Amortissements et pertes de valeur		(39,5)	(57,3)	(96,8)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2023	11,4	28,3	57,2	96,9
Exercice clos le 31 décembre 2023				
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				
Valeur brute	12,2	81,4	331,0	424,6
Amortissements et pertes de valeur		(52,5)	(177,9)	(230,4)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2023	12,2	28,9	153,2	194,2
Valeur nette comptable à l'ouverture	12,2	28,9	153,2	194,2
Acquisitions	–	10,1	67,6	77,7
Cession	–	(1,2)	(41,2)	(42,4)
Amortissements	–	(5,9)	(38,1)	(44,0)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	–	(1,0)	(0,9)	(1,9)
Changements de périmètre	–	–	(0,2)	(0,2)
Ajustement à l'hyperinflation ⁽¹⁾	–	–	1,2	1,2
Différences de conversion	–	(0,0)	(0,7)	(0,7)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	12,2	30,9	140,9	184,0
Au 31 décembre 2024				
Valeur brute	12,2	70,9	316,7	399,8
Amortissements et pertes de valeur		(40,0)	(175,8)	(215,8)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	12,2	30,9	140,9	184,0

(1) Ajustement à l'hyperinflation essentiellement lié aux véhicules de la Société

La propriété des autres immobilisations corporelles n'est pas restreinte et ces actifs ne sont pas donnés en garantie de passifs.

Au 31 décembre 2024 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 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
Paielements	–	–	(51,9)
Différences de conversion	0,0	0,9	0,9
Au 31 décembre 2023	9,4	225,2	252,3
Au 1^{er} janvier 2024	9,4	225,2	252,3
Acquisitions	12,9	63,1	66,4
Cession	(5,3)	(25,1)	(40,9)
Amortissements	(14,4)	(58,0)	–
Charge de dépréciation	–	(1,3)	–
Reprise de provisions	–	0,3	–
Changements de périmètre	–	(0,1)	(0,1)
Charge d'intérêts	–	–	6,0
Paielements	–	–	(54,9)
Différences de conversion	(0,0)	(1,0)	(1,0)
Au 31 décembre 2024	2,6	203,1	227,9

En décembre 2024, une charge de dépréciation totale de 1,3 million d'euros a été comptabilisée et répartie comme suit : 0,89 million d'euros pour LeasePlan Nederland N.V., pour la fermeture prévue du 3^e étage des espaces de bureaux loués, suite à la fusion, et 0,41 million d'euros pour LeasePlan Digital BV, pour la fermeture des 4^e et 6^e étages des espaces de bureaux loués, ces derniers n'étant plus nécessaires.

La reprise de la dépréciation de 2024, d'un montant total de 0,3 million d'euros, correspond à des reprises de provisions sur la norme IFRS 16, réparties comme suit : 0,14 million d'euros pour Ayvens Spain Mobility Solutions SAU, 0,13 million d'euros pour Ayvens SA et 0,03 million d'euros pour ALD Automotive Group PLC + ALD Automotive Ltd - UK.

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 commerciaux portent généralement sur des espaces de bureaux et de stockage de voitures et s'étendent de 1 à 12 ans.

Analyse du solde et de l'échéance des dettes de location :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
À moins d'un an	59,5	66,2
1 à 2 ans	47,1	55,1
2 à 3 ans	41,5	43,2
3 à 4 ans	33,1	34,7
4 à 5 ans	23,3	25,5
Plus de cinq ans	34,8	40,6
Total	239,3	265,3
Effet d'actualisation	(11,4)	(13,0)
Dettes de location	227,9	252,3

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	
	2024	2023
Amortissement des actifs de droit d'utilisation ⁽¹⁾	(72,4)	(69,0)
Charges d'intérêts	(6,0)	(4,1)
Produits de sous-location des droits d'utilisation	(0,7)	1,7
Charges relatives aux contrats de location à court terme (inférieur ou égal à 12 mois), aux frais de location variables et aux contrats de location de faible valeur	(13,5)	(11,8)

(1) Cf. note 10 pour plus de détails.

Montant comptabilisés au tableau consolidé des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, le montant total versé au titre des contrats de location comptabilisé au bilan consolidé s'élève à 54,9 millions d'euros (2023 : 51,9 millions d'euros).

Note 16 Écart d'acquisition

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition
Valeur comptable au 1er janvier 2023	618,6
Exercice clos le 31 décembre 2023	
Valeur nette comptable à l'ouverture	618,6
Dépréciation	(38,4)
Changements de périmètre ⁽¹⁾	1 548,1
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023 (retraite)	2 128,3
Au 31 décembre 2023	
Valeur comptable au 31 décembre 2023 (retraite)	2 128,3
Exercice clos le 31 décembre 2024	
Valeur nette comptable à l'ouverture	2 128,3
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	2 128,3
Au 31 décembre 2024	

(1) Cf. note 2 pour plus de détails.

Écart d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Région 1	667,7	667,7
Région 2	470,1	470,8
Région 3	538,6	537,9
Région 4	451,9	451,9
TOTAL	2 128,3	2 128,3

Cf. note 6 Informations sectorielles pour plus de détails sur les quatre régions.

Chaque année, le Groupe 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 2024, aucune dépréciation n'a été comptabilisée. En 2023, le Groupe a comptabilisé une dépréciation de l'écart d'acquisition de la filiale allemande Fleetpool Holding GmbH pour 38,4 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.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2024 sont les suivantes :

Hypothèses 2024

	Taux d'actualisation 2024	Taux à l'infini 2024
Région 1	9,9 %	2,0 %
Région 2	12,3 %	2,0 %
Région 3	8,6 %	2,0 %
Région 4	10,8 %	2,0 %

Le Groupe a soumis les projections de flux de trésorerie à une analyse de sensibilité supplémentaire. Cette analyse reposait sur les sensibilités suivantes :

- hausse de 1,5 % de la décote attendue ;
- baisse de 1,5 % du chiffre d'affaires de la location et des services et du coût des ventes ;
- hausse de 1,5 % des frais de structure et des frais généraux.

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 2024.

Note 17 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Logiciels (générés en interne)	Licences de logiciels (externes)	Relations client	Immobilisations incorporelles en cours	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2023						
Valeur brute	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 nette comptable au 1^{er} janvier 2023	58,8	17,9	14,4	31,9	3,7	126,6
Exercice clos le 31 décembre 2023						
Valeur nette comptable en début d'exercice	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 ⁽¹⁾	(26,6)	18,0	4,6	143,8	9,6	149,4
Différences de conversion	0,3	(0,1)	–	–	0,0	0,2
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2023	47,1	39,0	284,7	270,0	5,1	645,9
Au 31 décembre 2023						
Valeur brute	475,9	152,7	303,9	270,0	9,8	1 212,3
Montants cumulés des amortissements et dépréciations	(428,8)	(113,7)	(19,2)	–	(4,7)	(566,4)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2023	47,1	39,0	284,7	270,0	5,1	645,9
Exercice clos le 31 décembre 2024						
Valeur nette comptable en début d'exercice	47,1	39,0	284,7	270,0	5,1	645,9
Acquisitions	19,8	17,7	–	86,5	–	124,0
Cessions	(6,3)	(0,0)	(0,5)	–	(0,1)	(6,8)
Reclassement	267,5	(0,1)	–	(267,5)	–	–
Amortissement	(62,3)	(13,5)	(20,5)	–	(4,9)	(101,2)
Changements de périmètre	–	–	–	–	–	–
Différences de conversion	1,0	(0,2)	–	(0,0)	0,0	0,8
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	267,0	42,9	263,7	89,0	0,1	662,9
Au 31 décembre 2024						
Valeur brute	553,0	153,4	303,9	89,0	9,7	1 109,0
Montants cumulés des amortissements et dépréciations	(286,0)	(110,3)	(40,2)	–	(9,6)	(446,0)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	267,0	43,1	263,7	89,0	0,1	662,9

(1) L'augmentation du poste Relations client et les variations de périmètre sont liées à l'acquisition de LeasePlan (cf. note 2 pour plus de détails).

En 2024, l'allocation du prix d'acquisition a été mise à jour. Cela inclut une nouvelle baisse de 62,6 millions d'euros de la valeur des logiciels de LeasePlan à la date d'acquisition en raison d'un ajustement du taux d'avancement, de corrections de modifications antérieures et de la confirmation de problèmes structurels.

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
LeasePlan Emirates LLC	ÉMIRAT D'ABU DHABI	Leasing	Coentreprise	18,2	49 %
Flottenmanagement GmbH	AUTRICHE	Leasing	Coentreprise	5,9	49 %
PLease SCS	FRANCE	Leasing	Coentreprise	4,7	99 %

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.

En décembre 2024, la participation de 35 % dans ALD Automotive SA Maroc a été décomptabilisée.

(en millions d'euros)	2024			2023		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Solde au 1^{er} janvier	9,5	23,9	33,4	7,9	–	7,9
Part du résultat de l'exercice	2,3	7,4	9,7	1,4	5,0	6,4
Dividendes versés	(0,5)	(3,3)	(3,8)	(0,0)	(6,3)	(6,3)
Différences de conversion	0,3	1,1	1,4	0,2	(0,1)	0,1
Changements de périmètre	(11,6)	(0,3)	(11,9)	–	25,4	25,4
Solde au 31 décembre	–	28,8	28,8	9,5	23,9	33,4

L'état résumé du résultat global ci-dessous ne représente pas la quote-part de l'entité, mais le montant réel inclus dans les comptes sociaux pour les intérêts significatifs dans les participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

(en millions d'euros)	2024		2023	
	Coentreprises	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Compte de résultat				
Chiffre d'affaires	186,3	63,3	172,0	235,3
Coûts directs	(157,3)	(53,6)	(145,0)	(198,6)
Résultat opérationnel brut	29,0	9,7	27,0	36,7
Total des coûts d'exploitation	(9,7)	(4,6)	(15,0)	(19,6)
Autres produits/charges	–	(0,6)	–	(0,6)
Impôt sur les bénéfices	(3,2)	(0,5)	(1,0)	(1,5)
Bénéfice de l'exercice	16,1	4,0	11,0	15,0
Résultat global total à 100 %	16,1	4,0	11,0	15,0
Part du Groupe de résultat de l'exercice	9,7	1,4	5,0	6,4

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)	2024	2023		
	Coentreprises	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Bilan				
Actif courant	40,9	26,0	28,0	54,0
Actifs non courants	350,5	149,1	397,1	546,2
Passif courant	(121,1)	(61,1)	(112,3)	(173,4)
Passifs non courants	(223,6)	(86,8)	(245,6)	(332,4)
Capitaux propres/Actif net à 100 %	46,7	27,2	67,2	94,4
Valeur comptable du Groupe	28,8	9,5	23,9	33,4

Les prêts à des fins d'investissement comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, sont comptabilisés au coût amorti (moins dépréciation) :

(en millions d'euros)	2024			2023		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Prêts aux entreprises associées et coentreprises						
Solde au 1^{er} janvier	2,0	39,5	41,5	–	–	–
Acquisitions	–	–	–	2,0	–	2,0
Remboursement	(2,0)	(39,5)	(41,5)	–	(39,0)	(39,0)
Changements de périmètre	–	–	–	–	78,5	78,5
Solde au 31 décembre	–	–	–	2,0	39,5	41,5

Les facilités de crédit de 41,5 millions d'euros accordées au 31 décembre 2023 aux investissements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence ont été entièrement remboursées.

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 2024			Exercice clos le 31 décembre 2023		
	Montants nominaux	Bilan actif	Bilan passif	Montants nominaux	Bilan actif	Bilan passif
Couvertures de flux de trésorerie						
Swaps de taux d'intérêt	3 892,7	9,4	17,8	2 999,4	24,1	11,5
Swaps de change	492,6	44,8	13,0	519,4	2,7	91,9
Total instruments dérivés inclus dans la couverture	4 385,3	54,3	30,9	3 518,8	26,7	103,4
Swaps de taux d'intérêt	18 499,6	77,0	210,3	31 332,8	235,3	392,1
Swaps de change	609,5	2,3	18,2	4 042,9	121,2	150,3
Total instruments dérivés non inclus dans la couverture	19 109,0	79,2	228,5	35 375,7	356,5	542,4
TOTAL	23 494,3	133,5	259,4	38 894,5	383,3	645,8
Moins part non courante :						
Swaps de taux d'intérêt (couverts)		5,1	17,8		24,1	11,5
Swaps de change (couverts)		27,1	3,2		2,2	52,2
Swaps de taux d'intérêt (non couverts)		43,7	181,9		157,2	353,4
Swaps de change (non couverts)		2,3	0,8		43,1	54,6
TOTAL DE LA PART NON COURANTE		78,1	203,8		226,6	471,7
PART COURANTE		55,4	55,5		156,6	174,1

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 1er octobre 2023. Avant la révocation 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 révocation 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 - 127 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : - 38 millions d'euros).

L'impact sur le compte de résultat des dérivés est résumé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Produits dérivés non éligibles à la couverture	45,5	(152,0)
Inefficacité des couvertures de juste valeur	(127,2)	(35,5)
dont :		
Variation de juste valeur des instruments de couverture	-	32,7
Variation de juste valeur des passifs financiers	(127,2)	(68,2)
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	1,0	1,5
Gains/(pertes) latents sur instruments financiers dérivés	(80,6)	(186,0)

Note 20 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Investissement dans des titres de créances	405,9	329,4
Investissement dans des titres de participation	19,4	35,0
Investissements à long terme	125,6	223,5
Dépôts de garantie	272,8	414,5
Autres	13,8	8,8
TOTAL	837,5	1 011,2
Part courante	358,8	766,5
Part non courante	478,8	244,7

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 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 2024 et 2023.

Les investissements à long terme correspondent à des ressources constituées dans le cadre de la politique du Groupe et de son actionnaire principal, Société Générale, afin de contrôler 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 2 ans et ils ne seront pas reconduits.

Les dépôts de garantie comptent principalement :

- le collatéral espèces déposé dans le cadre d'opérations de titrisation ; et
- 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	
	2024	2023
Stocks – valeur brute	898,8	832,4
Provisions pour dépréciation	(56,1)	(25,8)
Stocks nets	842,7	806,6

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 sur contrats de location avec les 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)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2023
Créances au titre des contrats de location-financement	2 037,4	2 285,3
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(22,5)	(21,5)
dont :		
provision pour créances douteuses	(8,8)	(6,6)
provision pour créances saines ⁽¹⁾	(13,6)	(14,9)
Créances clients et comptes rattachés	2 417,9	2 545,9
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(328,7)	(258,0)
dont :		
provision pour créances douteuses	(291,1)	(232,1)
provision pour créances saines ⁽¹⁾	(37,6)	(26,0)
Provision pour litiges avec les clients	(20,6)	(21,0)
TOTAL CRÉANCES	4 083,6	4 530,7

(1) 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 3.4.12).

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023		
	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	2 005,8 ⁽¹⁾	31,6 ⁽²⁾	2 037,4	2 236,3 ⁽¹⁾	49,0 ⁽²⁾	2 285,3
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement ⁽³⁾	(13,6)	(8,8)	(22,5)	(14,9)	(6,6)	(21,5)
Créances clients et comptes rattachés	1 471,8	946,1 ⁽²⁾	2 417,9	1 512,4	1 033,5 ⁽²⁾	2 545,9
Provision pour dépréciation des créances sur les clients ⁽³⁾	(37,6)	(291,1)	(328,7)	(26,0)	(232,1)	(258,0)
Provision pour litiges avec les clients	–	(20,6)	(20,6)	–	(21,0)	(21,0)
TOTAL CRÉANCES	3 426,4	657,2	4 083,6	3 707,9	822,8	4 530,7

(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.

Suite à l'intégration d'Ayvens et à l'alignement des méthodes de calcul IFRS 9, les créances saines et les provisions au 31 décembre sont désormais présentées sur une base consolidée. Aucune donnée comparable n'est disponible pour 2023.

Sur la base des créances comprises dans le périmètre IFRS 9, au 31 décembre 2024, les créances saines s'élèvent à 3 477,6 millions d'euros (2023 : 3 748,7 millions, dont 1 483,5 millions d'euros pour

ALD et 2 265,2 millions d'euros pour LeasePlan). Les provisions de périmètre s'élèvent à 51,2 millions d'euros (2023 : 40,9 millions d'euros, dont 25,5 millions pour ALD et 15,4 millions pour LeasePlan).

Pour le Groupe, la provision pour pertes au 31 décembre 2024 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 2024

(en millions d'euros)	Non échus	De 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 PCA	1 %	4 %	9 %	7 %	7 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	3 100,7	262,3	46,4	23,5	44,7	3 477,6
Provision pour pertes	(31,6)	(10,2)	(4,1)	(1,7)	(3,6)	(51,2)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	3 069,1	252,1	42,3	21,8	41,1	3 426,4

Pour les entités d'ALD, la provision pour pertes au 31 décembre 2023 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	De 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 PCA	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

Pour les entités LeasePlan acquises en 2023, 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 :

Au 31 décembre 2023					
(en millions d'euros)	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Privé	Total
Taux PCA	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	–	(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 :

Au 31 décembre		
(en millions d'euros)	2024	2023
Solde au 1 ^{er} janvier	(21,5)	(11,6)
Créances douteuses acquises ⁽¹⁾	–	(1,3)
Provisions pour dépréciation nette ⁽²⁾	(3,9)	0,2
Créances comptabilisées en pertes	3,5	2,3
Changements de périmètre ⁽³⁾	–	(10,9)
Autres et différences de conversion en devise	(0,6)	(0,2)
Solde au 31 décembre	(22,5)	(21,5)

(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.

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.

Exercice clos le 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Prêts et créances clients					
	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Crédits aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montants non échus	6,3	1 006,5	492,7	63,1	151,1	1 719,7
Montants échus 1 à 30 jours	0,3	20,3	43,1	0,6	24,9	89,2
Montants échus 31 à 60 jours	0,1	24,7	4,6	0,2	9,5	39,1
Montants échus 61 à 90 jours	0,1	3,7	2,9	0,3	4,3	11,3
Montants échus 91 à 180 jours	–	110,5	0,9	–	1,1	112,5
Montants échus 181 jours à 1 an	–	16,4	1,7	–	0,7	18,8
Montants échus à plus d'1 an	0,1	14,8	–	–	0,3	15,2
TOTAL	7,0	1 196,9	545,8	64,1	191,9	2 005,8

Exercice clos le 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Prêts et créances clients					
	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Crédits aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montants non échus	8,4	1 152,8	624,5	84,7	157,9	2 028,2
Montants échus 1 à 30 jours	0,1	22,7	36,4	1,7	11,4	72,4
Montants échus 31 à 60 jours	0,2	8,0	11,3	0,2	2,9	22,5
Montants échus 61 à 90 jours	–	1,6	4,8	0,1	2,5	8,9
Montants échus 91 à 180 jours	0,3	97,4	0,1	0,1	1,6	99,5
Montants échus 181 jours à 1 an	–	2,6	–	0,0	0,6	3,2
Montants échus à plus d'1 an	–	1,1	–	0,0	0,4	1,5
TOTAL	9,0	1 286,2	677,1	86,7	177,3	2 236,3

La note 5 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	
	2024	2023
Solde au 1 ^{er} janvier	(258,0)	(174,6)
Créances douteuses acquises ⁽¹⁾	–	(39,4)
Provisions pour dépréciation nette ⁽²⁾	(124,6)	(70,9)
Créances comptabilisées en pertes	53,7	44,6
Transfert des groupes à céder aux actifs destinés à la vente	(3,4)	–
Changements de périmètre ⁽³⁾	–	(19,5)
Autres et différences de conversion en devise	3,8	1,9
Solde au 31 décembre	(328,7)	(258,0)

(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	
	2024	2023
Créances clients non échues	1 714,1	2 134,1
Créances échues depuis moins de 90 jours	370,9	226,4
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	81,1	27,6
Créances échues depuis plus de 180 jours	251,8	157,8
TOTAL	2 417,9	2 545,9

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	
	2024	2023
Moins d'un an	599,9	614,8
1 à 2 ans	460,6	523,2
2 à 3 ans	302,4	403,0
3 à 4 ans	191,2	211,1
4 à 5 ans	70,2	88,6
Plus de 5 ans	32,1	34,4
Investissements bruts en paiements de location-financement	1 656,4	1 875,0
Valeur résiduelle non garantie	566,5	635,3
Produits financiers non-acquis	(185,5)	(225,0)
Investissement net en contrats de location-financement	2 037,4	2 285,3

Investissement net en contrats de location-financement, avec échéances résiduelles

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Courant	737,9	749,3
Non courant	1 299,5	1 535,9
Investissement net en contrats de location-financement	2 037,4	2 285,3

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 5 179,4 millions d'euros (2023 : 4 256,2 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 établissements

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Créances sur les établissements de crédit	583,6	545,0
Prêts et créances sur des tiers liés	4 811,5	2 504,5
Prêts aux coentreprises et entreprises associées	–	41,6
Autres ⁽¹⁾	22,6	12,3
TOTAL	5 417,7	3 103,4

(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 les créances sur les banques commerciales dont les paiements sont fixes ou déterminables. 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.

Note 24 Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
TVA et autres taxes	786,5	852,8
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	253,0	236,2
Indemnités de sinistres	23,1	16,3
Charges constatées d'avance et produits à recevoir	749,3	645,0
Actifs des contrats de réassurance ⁽¹⁾	51,1	52,3
Actifs des contrats d'assurance ⁽¹⁾	–	0,8
Remises concessionnaires et constructeurs	640,6	612,3
Autres	658,7	535,3
TOTAL	3 162,3	2 951,0

(1) Cf. note 32 pour plus de détails.

Les soldes dépréciés des autres créances n'étaient pas significatifs pour les exercices clos les 31 décembre 2024 et 2023.

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 1,3 millions d'euros (2023 : 7,6 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	
	2024	2023
Liquidités et avoirs auprès des banques centrales	4 335,6	3 535,6
Disponibilités	640,4	370,8
Dépôts bancaires à court terme	47,0	90,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	5 023,0	3 997,0
Découverts bancaires	(567,6)	(315,3)
Solde pour les besoins du tableau des flux de trésorerie	4 455,3	3 681,6
Dépôts de réserve obligatoires	122,0	107,3

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 dépôts de réserve obligatoires font partie des « Liquidités et avoirs des banques centrales ».

Comme le Groupe gère son propre programme d'assurance et de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds nécessaires à cette activité.

Le taux d'intérêt moyen sur l'encours de trésorerie et les avoirs en banque centrale est de 2,8 % (2023 : 3,8 %).

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.

Cf. 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 la Société 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 2024 (en millions d'euros)	Juste valeur			
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers évalués à la JVRN				
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	54,3		54,3	
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	79,2		79,2	
Investissement dans des titres de participation	19,4			19,4
Investissement dans des titres de créances				–
Actifs financiers évalués à la JVAERG				
Investissement dans des titres de créances	309,2	309,2		
Actifs financiers évalués au coût amorti				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 023,0			
Investissement dans des titres de créances	96,8	97,2		
Autres instruments financiers	257,7			
Créances clients	4 083,6		4 083,6	
TOTAL	9 923,2	406,4	4 217,1	19,4

	Juste valeur				
Au 31 décembre 2023 (en millions d'euros)	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 JVAERG					
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	4 530,7		4 530,7	–	4 530,7
Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	3 103,4				
Prêts aux entreprises associées et aux entités sous contrôle conjoint	41,5		41,5		41,5
TOTAL	13 067,0	349,0	4 955,5	15,4	5 319,9

Passifs financiers

	Juste valeur				
Au 31 décembre 2024 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers évalués à la JVRN					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	30,9		30,9		30,9
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	228,5		228,5		228,5
Passifs financiers évalués au coût amorti					
Dettes fournisseurs	6 024,5		6 024,5	–	6 024,5
Dépôts	13 890,6		13 842,6		13 842,6
Emprunts auprès d'institutions financières	23 346,9		23 381,8	–	23 381,8
Émissions obligataires	17 235,0	15 621,0	1 712,5	–	17 333,5
TOTAL	60 756,3	15 621,0	45 220,7	–	60 841,8

	Juste valeur				
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Au 31 décembre 2023 (en millions d'euros)					
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 dettes	6 106,7		6 106,7	–	6 106,7
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	56 163,9	6 902,8	49 309,7	–	56 212,5

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)	2024	2023
Au 1^{er} janvier	15,4	-
Changements de périmètre	-	16,4
Résultat net enregistré au compte de résultat	4,0	(1,0)
Au 31 décembre	19,4	15,4

Note 27 Capitaux propres

Capital social et prime d'émission

Au 31 décembre 2024, le capital autorisé s'élevait à 1 225,4 millions d'euros (2023 : 1 225,4 millions d'euros). Il est divisé en 816 960 428 actions ordinaires (2023 : 816 960 428) d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune. Au 31 décembre 2024, la prime d'émission s'élevait à 3 819,4 millions d'euros (2023 : 3 819,4 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 auto détenues	Total
Solde au 1^{er} janvier 2023	–	–	(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
Émission d'actions propres pour les salariés	–	–	2,9	2,9
Solde au 31 décembre 2024	750,0	128,1	(15,3)	862,8

Fonds propres AT1 avec Société Générale

À la date de clôture de l'acquisition de LeasePlan, aux fins de répondre aux exigences réglementaires en matière de capital, ALD a émis 750 millions d'euros de capital Additional Tier 1 (AT1) et 1 500 millions d'euros de dette Tier 2 (cf. note 2) qui ont été intégralement souscrits par Société Générale.

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 supersubordonné à durée indéterminée, sans échéance fixe, d'un montant maximum de 750 millions d'euros en principal 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 2024 sur ces valeurs mobilières de fonds propres AT1 s'élève à 73,5 millions d'euros (2023 : 45 millions d'euros). Au cours de l'exercice 2024, un montant de 73,1 millions d'euros (2023 : 7,8 millions d'euros) d'intérêts a été prélevé sur les bénéfices non distribués. Les intérêts résiduels de 37,6 millions d'euros sont payables le 30 juin 2025.

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 auto détenues

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 998 955 actions propres au 31 décembre 2024 (2023 : 1 268 887 actions propres). Les actions propres ne sont assorties d'aucun droit de vote.

Réserve de conversion

En 2024, 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 (2024 : + 231 millions d'euros et 2023 : + 71,1 millions d'euros).

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 Réserves ⁽¹⁾	Paielements fondés sur des actions	Total
Solde au 1^{er} janvier 2023	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)
Paielements 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)
Variation des couvertures de flux de trésorerie	12,2	–	–	12,2
Variations de la juste valeur des instruments de dette	4,4	–	–	4,4
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	–	(0,4)	–	(0,4)
Paielements fondés sur des actions	–	–	2,4	2,4
Émission d'actions propres pour les salariés	–	–	(2,9)	(2,9)
Solde au 31 décembre 2024	(9,6)	(2,5)	5,0	(7,2)

(1) Net d'impôt.

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 2023	36,8
Différences de conversion	0,1
Résultat net ⁽¹⁾	27,9
Dividendes	(8,6)
Changements de périmètre	506,2
Paielement de dividendes sur fonds propres AT1	(36,9)
Solde au 31 décembre 2023	525,6
Différences de conversion	(0,1)
Résultat net ⁽¹⁾	26,6
Dividendes	(6,4)
Changements de périmètre	0,1
Règlement de fonds propres AT1	(500,0)
Paielement de dividendes sur fonds propres AT1	(18,4)
Solde au 31 décembre 2024	27,2

(1) y compris coupon d'intérêt AT1

À la date d'acquisition, 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 titres de capital étaient qualifiés d'instruments de capitaux propres et étaient indéfiniment subordonnés, réinitialisables et remboursables par anticipation jusqu'à leur remboursement le 29 mai 2024. Un coupon d'intérêt fixe de 7,375 % par an, payable semestriellement, était prévu. Le paielement d'intérêts au titre de l'exercice 2024 s'est élevé à 18,4 millions d'euros.

Note 28 Paiements fondés sur des actions

En 2024, cinq nouveaux plans de paiements fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres, ont été approuvés par le Conseil d'administration d'Ayvens. 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, Ayvens 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, Ayvens SA ne détenait aucune action susceptible d'être distribuée à ses propres salariés, par conséquent Ayvens 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 2024 approuvés par le Conseil d'administration d'ALD

	Plan 13.A	Plan 13.B	Plan 14.A	Plan 14.B	Plan 14.C
Date du Conseil d'administration	21 mars 2024	21 mars 2024	21 mars 2024	21 mars 2024	21 mars 2024
Nombre total d'actions attribuées	23 841	23 843	8 492	8 492	8 495
Date d'acquisition des droits	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Date de fin de période de conservation	31 mars 2028	31 mars 2029	31 mars 2028	31 mars 2029	31 mars 2030
Juste valeur (en euros)	4,85	4,80	4,85	4,80	4,58
Nombre de salariés bénéficiant du plan	11	11	2	2	2

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)	9,51	9,51	9,51
Nombre de salariés bénéficiant du plan	374	6	6

Les conditions d'acquisition reposent sur la rentabilité d'Ayvens, telle qu'évaluée par le résultat net moyen du Groupe au cours des 4, 3 ou 2 années de la période d'acquisition. Le résultat net du groupe ALD correspond au résultat net du groupe Ayvens publié.

Au 31 décembre 2024, 564 salariés (728 salariés au 31 décembre 2023) 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 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
Au 1^{er} janvier 2024	1 043 089
Attribuées au cours de l'exercice	73 163
Acquises au cours de l'exercice	(274 602)
Annulées au cours de l'exercice	(50 827)
Au 31 décembre 2024	790 823

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 et ajustées en conséquence.

Charges inscrites au compte de résultat

(en millions d'euros)

	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites d'ALD	(2,5)	(3,2)

Paielements fondés sur des actions réglés en numéraire

Dans les anciennes entités LeasePlan, 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 2024 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	
	2024	2023
Emprunts bancaires	11 996,8	13 123,6
Dette subordonnée Tier 2	1 500,0	1 500,0
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	13 496,8	14 623,6
Découverts bancaires	567,6	315,3
Emprunts bancaires	9 271,8	6 537,3
Dette subordonnée Tier 2	10,6	12,2
Emprunts courants auprès d'institutions financières	9 850,1	6 864,9
Total des emprunts auprès d'institutions financières	23 346,9	21 488,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	2 060,2	2 870,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes	9 473,0	10 070,3
Obligations et titres – ajustement de la juste valeur	(33,1)	(163,8)
Obligations et titres émis non courants	11 500,1	12 777,3
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 491,7	1 385,4
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes	4 325,1	2 053,9
Obligations et titres – ajustement de la juste valeur	(81,9)	(78,4)
Obligations et titres émis courants	5 734,9	3 360,9
Total des obligations et titres émis	17 235,0	16 138,3
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	40 581,8	37 626,7
Dépôts non courants	7 906,6	4 041,5
Dépôts courants	5 984,0	7 743,2
TOTAL DÉPÔTS ⁽¹⁾	13 890,6	11 784,7
Total dettes financières non courantes	32 641,4	31 442,5
Total dettes financières courantes	21 831,0	17 969,0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	54 472,4	49 411,5
Pourcentage du total dettes financières		
Total emprunts	42,9 %	43,5 %
Total dépôts ⁽¹⁾	25,5 %	23,9 %
Total obligations	25,1 %	24,0 %
Total du programme de titrisation	6,5 %	8,6 %

(1) Épargne déposée par les clients auprès de l'établissement détenant une licence bancaire aux Pays-Bas et en Allemagne.

Financement de Société Générale

Au 31 décembre 2024, le montant net des prêts accordés aux entités du Groupe par le Groupe Société Générale et ses filiales diminué des dépôts effectués par les entités du Groupe auprès des entités du Groupe Société Générale s'élève à 12 511,2 millions d'euros (2023 : 13 330,4 millions d'euros).

Les fonds prêtés par le groupe Société Générale proviennent essentiellement de Société Générale Paris et Société Générale Luxembourg. Société Générale Paris et Société Générale Luxembourg financent la trésorerie centrale d'Ayvens, qui octroie des prêts libellés dans différentes devises aux filiales du Groupe, ainsi qu'aux sociétés holding.

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 Société Générale. 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

Un montant de 5 286,6 millions d'euros, soit 9,7 % du financement total, est fourni par des banques externes (2023 : 10,6 % à 5 252,0 millions d'euros).

Ce montant comprend des prêts accordés par la Banque européenne d'investissement pour 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.

Échéances des emprunts

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Moins de 1 an	9 850,1	6 864,9
1 à 5 ans	11 995,1	12 923,8
Plus de 5 ans	1 501,7	1 699,7
TOTAL EMPRUNTS	23 346,9	21 488,4

Devises des emprunts

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Euro	12 363,2	15 616,0
Livre sterling	5 056,9	2 389,8
Couronne danoise	1 026,4	625,7
Couronne suédoise	889,4	440,2
Couronne norvégienne	703,5	163,3
Livre turque	11,4	0,3
Autres devises	3 296,0	2 253,1
TOTAL EMPRUNTS	23 346,9	21 488,4

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 2024 :

Date d'émission	Date d'échéance	Montant (en millions)	Taux
ALD			
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 %
Janvier 2024	Janvier 2031	500	4,000 %
Janvier 2024	Janvier 2028	1 000	3,875 %
Février 2024	Février 2027	1 000	3,875 %
Mars 2024 ⁽¹⁾	Mars 2029	220	2,225 %
Juillet 2024	Juillet 2029	750	3,875 %
LEASEPLAN ⁽²⁾			
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) Émission obligataire en franc suisse (CHF).

(2) 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	
	2024	2023
Moins de 1 an	4 243,2	1 975,6
1 à 5 ans	8 939,9	9 844,0
Plus de 5 ans	500,0	62,5
TOTAL OBLIGATIONS	13 683,0	11 882,1

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	
	2024	2023
Euro	13 164,0	10 766,9
Couronne norvégienne	264,9	317,7
Autres devises	254,1	797,4
TOTAL OBLIGATIONS	13 683,0	11 882,1

Obligations et titres issus des opérations de titrisation (adossées à des actifs)

Les titres de créances suivants sont actuellement émis :

Programme et entité <i>ad hoc</i>	Type de transaction	Pays	Devise	Montant (en millions) ⁽¹⁾	Date de mise en place/ renouvellement
ALD Funding Limited	Privé	Royaume-Uni	GBP	500	Février 2023
Axus Finance SPRL	Privé	Belgique	EUR	401	Juin 2022
FCT Red & Black Auto Lease France 2	Public	France	EUR	390	Juin 2023
Bumper BE NV/SA No. 01	Public	Belgique	EUR	100	Octobre 2021
Bumper FR 2022-1 FCT	Public	France	EUR	197	Avril 2022
Bumper NL 2023-1 BV	Public	Pays-Bas	EUR	453	Septembre 2023
Bumper NL 2024-1 BV	Public	Pays-Bas	EUR	600	Septembre 2024
C_NL17 – Axus Finance NL BV	Privé	Pays-Bas	EUR	500	Juin 2023
Bumper DE SA 2023-1	Public	Allemagne	EUR	305	Février 2023

(1) Opérations en cours au 31 décembre 2024.

Les intérêts restant dus à la date de clôture s'élevaient à 225,1 millions d'euros (2023 : 135,8 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	
	2024	2023
Moins de 1 an	1 491,7	1 385,4
1 à 5 ans	2 060,2	2 870,9
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	3 552,0	4 256,2

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	
	2024	2023
Euro	2 949,0	3 730,0
Livre sterling	603,0	526,2
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	3 552,0	4 256,2

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.

(en millions d'euros)	Créances clients (contrats de location simple et de location-financement)	Collatéral espèces déposé	Total
Au 31 décembre 2024			
Valeur comptable des actifs transférés	4 648,0	66,7	4 714,7
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(3 552,0)
Valeur comptable nette			1 162,7
Juste valeur des actifs transférés	5 006,6	66,7	5 073,3
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(3 552,0)
Juste valeur nette au 31 décembre 2024			1 521,3
Au 31 décembre 2023			
Valeur comptable des actifs transférés	6 061,8	69,3	6 131,1
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(4 256,2)
Valeur comptable nette			1 874,9
Juste valeur des actifs transférés	6 286,3	69,3	6 355,6
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(4 256,2)
Juste valeur nette au 31 décembre 2023			2 099,4

(1) Obligations et titres issus des opérations de titrisation adossées à des actifs.

Dépôts

Les dépôts d'épargne levés par Ayvens Bank s'élèvent à 13,8 milliards d'euros, dont 48,4 % sont déposés pour une durée déterminée (2023 : 31,7 % à 11,8 milliards d'euros). Les dépôts d'épargne sont levés par Ayvens Bank N.V., titulaire d'une licence bancaire aux Pays-Bas. Ayvens 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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Dépôts ⁽¹⁾	13 767,4	11 729,2
Dettes liées aux dépôts	123,2	55,5
TOTAL	13 890,6	11 784,7
dont :		
Moins de 1 an	5 984,0	7 743,2
1 à 5 ans	7 906,5	3 925,0
Plus de 5 ans	–	116,6

(1) Dont 93,3 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	
	2024	2023
Moins de 3 mois	1,79 %	1,60 %
Plus de 3 mois et moins de 1 an	3,04 %	2,71 %
1 à 5 ans	3,01 %	1,53 %

Les intérêts des comptes à vue sont fixés mensuellement. Les intérêts restant dus à la date de clôture s'élevaient à 122,6 millions d'euros (2023 : 55,5 millions d'euros).

Facilités de crédit non tirées

Se référer à la note 5.1 Facteurs de risques financiers, section Mesure du risque de liquidité, pour une vue d'ensemble des lignes de crédit non utilisées.

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.

Une garantie à première demande a été accordée à Stellantis 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 324,4 millions d'euros, dont 322,4 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 2024	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 2024
Découvert	315,3	266,8	–	–	0,4	–	(14,9)	567,6
Emprunts auprès d'institutions financières hors découverts	21 173,1	752,9	133,9	–	(44,5)	–	763,8	22 779,2
Obligations et titres émis	16 138,3	474,6	91,0	127,2	(9,9)	381,3	32,5	17 235,0
Dépôts	11 784,7	2 038,1	67,7	–	–	–	–	13 890,6
Dettes de location	252,3	(54,9)	(5,9)	–	(1,0)	(0,1)	37,4	227,9

(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	–	16 138,3
Dépôts	–	451,9	31,2	–	–	11 301,7	–	11 784,7
Dettes de location	117,2	(52,6)	(5,9)	–	0,9	163,6	29,0	252,3

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.

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 45,9 millions d'euros (2023 : 39,7 millions d'euros).

Régimes de retraite à prestations définies

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 2024 se sont élevées à 3,8 millions d'euros (2023 : 3,5 millions d'euros). Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 3,6 millions d'euros à ses régimes de retraite en 2025.

Composants du coût des prestations définies

(en millions d'euros)

	2024	2023
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	2,0	2,2
Cotisations des salariés	(0,2)	(0,2)
Coût des services passés/réductions	(0,3)	–
Intérêts nets	0,4	0,4
<i>Composantes comptabilisées au compte de résultat</i>	1,9	2,3
Gains et pertes actuariels liés aux actifs ⁽¹⁾	(2,1)	0,4
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	0,1	(0,4)
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	1,9	0,7
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	0,7	3,4
Évolution du plafond d'actifs	0,2	–
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	0,8	4,1
TOTAL DES COMPOSANTES DE COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	2,7	6,5

(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.

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	
	2024	2023
A – Valeur actuelle des engagements à prestations définies	59,5	60
B – Juste valeur des actifs des régimes	(55,2)	(51,9)
C – Plafond d'actifs	–	–
D = A - B + C = DÉFICIT DES RÉGIMES PAR CAPITALISATION INSCRITS AU BILAN	4,3	8,2
E – Valeur actuelle des engagements à prestations définies non financés	8,6	9,8
D + E = DÉFICIT TOTAL ENREGISTRÉ AU BILAN	12,9	18

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	
	2024	2023
Solde au 1^{er} janvier	69,8	17,3
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	2,4	2,1
Cotisations des salariés	0,3	0,4
Coût des services passés/réductions	(0,3)	–
Cotisations patronales aux actifs des régimes	(0,1)	–
Intérêts nets	2,0	1,8
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	–	1
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	0,1	(0,4)
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	1,9	0,7
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	0,7	3,2
Ajustement de change	(0,1)	–
Versement de prestations	(5,4)	(8)
Changements de périmètre	–	51,6
Transferts et autres	(3,1)	–
Solde au 31 décembre	68,2	69,8

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Solde au 1^{er} janvier	51,9	13,8
Rendement attendu des actifs des régimes	1,5	1,5
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	2,1	(0,4)
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	–	(0,2)
Ajustement de change	(0,1)	0,6
Cotisations des salariés	0,5	0,6
Cotisations patronales aux actifs des régimes	3,7	3,3
Versement de prestations	(1,2)	(7,3)
Changements de périmètre	–	40,0
Transferts et autres	(3,1)	–
Solde au 31 décembre	55,2	51,9

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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Obligations	16,47 %	17,60 %
Actions	19,11 %	17,30 %
Instruments du marché monétaire	3,12 %	1,50 %
Immeubles	3,86 %	4,20 %
Autres	57,44 %	59,40 %

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	
	2024	2023
Actifs des régimes	3,7	0,9
Actifs séparés	–	–

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) :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Taux d'actualisation		
Europe	2,58 %	3,50 %
Inflation à long terme		
Europe	1,46 %	2,30 %
Augmentation des salaires		
Europe	0,56 %	0,40 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés (en années)		
Europe	6,7	9,4
Durée (en années)		
Europe	7,5	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 fixé 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 :

(en pourcentage de l'élément mesuré)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Variation de + 0,5 % du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre	(3,30) %	(3,90) %
Variation de + 0,5 % du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre	1,04 %	2,50 %
Variation de + 0,5 % du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre	2,03 %	2,80 %

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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
N+1	1,8	3,3
N+2	4,9	4,5
N+3	5,6	3,6
N+4	5,0	5,0
N+5	4,6	5,6
N+6 à N+10	21,8	29,0

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 2024 est de 17,8 millions d'euros (2023 : 16,2 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 2024 est de 3,7 million d'euros (2023 : 1,9 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.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Risque de sinistres et juridique et autres	487,9	404,1
Contrats d'assurance	706,7	607,1
TOTAL	1 194,6	1 011,2

(en millions d'euros)	Risque de sinistres	Juridique et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2024	137,5	266,7	404,1
Changements de périmètre	(0,0)	0,0	(0,0)
Charge au compte de résultat	29,6	130,3	160,0
Utilisées et libérées	(16,8)	(63,7)	(80,5)
Reclassement	(1,5)	5,2	3,7
Différences de conversion	(0,2)	0,8	0,6
Au 31 décembre 2024	148,5	339,3	487,9
Courant	73,5	107,9	181,4
Non courant	75,0	231,4	306,4
Au 31 décembre 2024	148,5	339,3	487,9

(en millions d'euros)	Risque de sinistres	Juridique et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2023	80,5	56,4	136,9
Correction d'erreurs concernant des périodes antérieures	–	101,7	101,7
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	266,7	404,1
Courant	68,4	83,3	151,7
Non courant	69,0	183,4	252,4
Au 31 décembre 2023	137,5	266,7	404,1

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, y compris des provisions IBNR et IBNER (cf. note 3.4.17 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 (taxes incluses) survenant dans le cours normal des activités. Ces provisions ne sont pas liées au personnel. Les provisions juridiques dépendent des procédures judiciaires.

La correction d'erreurs sur exercices antérieurs en 2023 concerne principalement la provision pour commissions de financement automobile pour un montant de 69,3 millions d'euros et une provision pour infractions au droit de la consommation concernant certains produits (programme Employee Car Ownership) pour un montant de 24,5 millions d'euros. Pour plus de détails, cf. Note 3.1 Base de préparation – section « Erreurs ».

Suite à l'arrêt rendu par la Cour d'appel au mois d'octobre 2024, la provision pour commissions de financement automobile a été augmentée pour atteindre 93 millions d'euros afin d'inclure les

accords de financement automobile impliquant des accords de commission, autres que les commissions de financement automobile, en vue de refléter l'extension potentielle du périmètre de responsabilité qui résulterait dudit arrêt. À fin 2024, la provision pour manquement au droit de la consommation relative au manquement au droit de la consommation relative à certains produits (Employee Car Ownership Scheme) s'élève à 26,6 millions d'euros.

La Société a comptabilisé des provisions pour litiges fiscaux en Europe et au Brésil. Les principales provisions sont comptabilisées en Italie au titre de la taxe d'immatriculation, de la taxe de circulation et de la TVA, à hauteur de 66,2 millions d'euros, et en Espagne au titre de la TVA, à hauteur de 56,0 millions d'euros.

Pour plus d'informations, se référer à la note 39 Imprévus.

Provisions pour assurance

La provision pour assurance se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023		
	Brut	Réassurance	Net	Brut	Réassurance	Net
Passifs d'assurance	(706,7)	51,1	(655,7)	(606,6)	52,3	(554,3)
Actif d'assurance	–	–	–	0,8	(0,5)	0,3
Provisions nettes pour assurance	(706,7)	51,1	(655,7)	(605,9)	51,9	(554,0)

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		
	Hors composante de perte	Composante de perte	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	Total
Passifs des contrats d'assurance au 1 ^{er} janvier 2024	39,7	(5,7)	(625,1)	(15,6)	(606,6)
Actifs des contrats d'assurance au 1 ^{er} janvier 2024	2,8	–	(2,0)	(0,0)	0,8
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 1^{er} janvier 2024	42,5	(5,7)	(627,1)	(15,6)	(605,9)
Chiffre d'affaires assurance	541,9	–	–	–	541,9
Charges d'assurance	(2,4)	1,2	(396,9)	1,0	(397,0)
Sinistres survenus et autres dépenses	–	–	(530,3)	(6,7)	(537,0)
Pertes sur contrats déficitaires et reprises de ces pertes	–	1,2	–	–	1,2
Amortissement des flux de trésorerie d'acquisition d'assurance	(2,4)	–	–	–	(2,4)
Variations des passifs liés aux sinistres survenus	–	–	133,4	7,7	141,1
Résultat d'assurance	539,6	1,2	(396,9)	1,0	144,9
Charges financières d'assurance	–	(0,2)	(29,6)	(1,0)	(30,8)
Effet des variations de taux de change	(4,7)	0,3	(1,0)	0,1	(5,3)
TOTAL DES VARIATIONS DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	534,8	1,3	(427,4)	0,2	108,9
Primes reçues/versées	(529,5)	–	–	–	(529,5)
Sinistres et autres dépenses payées	–	–	311,5	–	311,5
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(529,5)	–	311,5	–	(218,1)
Autres mouvements	(28,1)	(7,7)	43,2	1,0	8,4
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net au 31 décembre 2024)	19,7	(12,1)	(699,9)	(14,5)	(706,7)
Passifs des contrats d'assurance au 31 décembre 2024	19,7	(12,1)	(699,9)	(14,5)	(706,7)
Actifs des contrats d'assurance au 31 décembre 2024	–	–	–	–	–
CONTRAT D'ASSURANCE NET (ACTIF/(PASSIF) NET AU 31 DÉCEMBRE 2024)	19,7	(12,1)	(699,9)	(14,5)	(706,7)

	Passifs pour couverture restante		Passifs pour sinistres survenus		
	Hors composante de perte	Composante de perte	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	Total
(en millions d'euros)					
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)
Sinistres survenus et autres dépenses	–	–	(425,1)	(8,4)	(433,5)
Pertes sur contrats déficitaires et reprises de ces pertes	–	(5,5)	–	–	(5,5)
Amortissement des flux de trésorerie d'acquisition d'assurance	(15,9)	–	–	–	(15,9)
Variations des passifs liés aux sinistres survenus	–	–	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 :

	Passifs pour couverture restante		Passifs pour sinistres survenus		Total
	Couverture restante	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques		
(en millions d'euros)					
Passifs des contrats de réassurance au 1 ^{er} janvier 2024	(0,5)	–	–		(0,5)
Actifs des contrats de réassurance au 1 ^{er} janvier 2024	16,5	33,2	2,6		52,3
Contrat de réassurance net (actif/(passif) net) au 1 ^{er} janvier 2024	16,1	33,2	2,6		51,9
Charges de réassurance	(10,9)	–	–		(10,9)
Créances recouvrées	–	12,6	–		12,6
Effet de l'évolution du risque de non-exécution des réassureurs	–	–	–		–
Variations relatives aux services passés – ajustements des sinistres assurés	–	0,1	(0,0)		0,1
Produits/(charges) nets des contrats de réassurance détenus	(10,9)	12,7	(0,0)		1,8
Produits financiers de contrats de réassurance détenus	–	0,1	–		0,1
TOTAL DES VARIATIONS DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	(10,9)	12,8	(0,0)		1,9
Primes versées	0,1	–	–		0,1
Recouvrements auprès de la réassurance	–	–	–		–
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	0,1	–	–		0,1
Autres mouvements	(2,0)	0,0	(0,9)		(2,8)
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net au 31 décembre 2024)	3,4	46,0	1,7		51,1
Passifs des contrats de réassurance au 31 décembre 2024	–				–
Actifs des contrats de réassurance au 31 décembre 2024	3,4	46,0	1,7		51,1
CONTRAT DE RÉASSURANCE NET (ACTIF/PASSIF) NET AU 31 DÉCEMBRE 2024	3,4	46,0	1,7		51,1

	Passifs pour couverture restante	Passifs pour sinistres survenus		
	Couverture restante	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	Total
<i>(en millions d'euros)</i>				
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 d'assurance	–	–	–	–
Actifs des contrats d'assurance	1,4	32,2	1,2	34,8
Passifs d'assurance nets 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 d'assurance 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

Évolution des sinistres

Années de souscription	< 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
En fin d'année d'accident	1 087,4	95,0	117,7	138,9	252,3	338,5	
• un an plus tard	1 080,8	90,0	113,7	202,5	408,6		
• deux ans plus tard	1 066,1	98,7	207,3	224,5			
• trois ans plus tard	1 042,3	141,2	233,8				
• quatre ans plus tard	1 865,8	152,0					
• cinq ans plus tard et plus	1 892,6						
Estimation des sinistres cumulés	1 892,6	152,0	233,8	224,5	408,6	338,5	
Paiements cumulés à ce jour	(1 754,0)	(114,1)	(121,8)	(152,1)	(216,5)	(142,3)	
Passif brut non actualisé au titre des sinistres	138,6	37,9	112,0	72,4	192,1	196,2	749,2
Effet d'actualisation	(5,5)	(2,3)	(6,0)	(4,1)	(7,9)	(9,6)	(35,2)
Contrats de réassurance	(18,0)	(9,4)	(3,1)	(3,1)	(13,7)	(3,8)	(51,1)
Passif brut au titre des sinistres, net de réassurance	115,1	26,2	102,9	65,2	170,5	182,8	662,9

L'analyse des échéances attendues du passif brut est la suivante :

	Jusqu'à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> 5 ans	Total
Passifs d'assurance pour sinistres survenus	429,1	114,0	99,7	71,2	714,0

Créances de réassurance

Années de souscription	< 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
En fin d'année d'accident	32,8	6,6	6,8	5,7	21,1	4,7	
• un an plus tard	38,3	6,2	5,8	5,7	16,8		
• deux ans plus tard	36,5	6,1	7,7	4,2			
• trois ans plus tard	31,9	8,1	7,6				
• quatre ans plus tard	47,1	14,1					
• cinq ans plus tard	51,6						
• plus de cinq ans plus tard							
Estimation des sinistres cumulés	51,6	14,1	7,6	4,2	16,8	4,7	
Paiements cumulés à ce jour	(32,3)	(3,2)	(3,9)	(0,5)	-	-	
Créances brutes non actualisées au titre de la réassurance	19,3	10,9	3,7	3,7	16,8	4,7	59,1
Effet d'actualisation	(1,9)	(1,9)	(0,7)	(0,7)	(3,6)	(1,0)	(9,8)
Effet de l'ajustement pour risque non financier	0,6	0,4	0,1	0,1	0,5	0,1	1,8
Encours brut des créances de réassurance	18,0	9,4	3,1	3,1	13,7	3,8	51,1

L'analyse des échéances attendues des créances brutes de réassurance est la suivante :

	Jusqu'à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> 5 ans	Total
Créances de réassurance	30,6	8,2	7,2	5,1	51,1

Note 33 Fournisseurs et autres créiteurs

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2023
Dettes fournisseurs	2 495,3	2 560,4
Produits différés liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	796,6	732,1
Autres provisions et autres produits différés ⁽²⁾	1 144,5	1 132,3
Versements échelonnés reçus à l'avance	690,3	808,6
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats	476,8	472,8
TVA et autres taxes	407,6	332,1
Autres	13,5	68,4
FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	6 024,5	6 106,7

(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 102,9 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.

Les autres comptes de régularisation et les autres montants différés comprennent des comptes de régularisation relatifs à différentes charges de personnel, y compris la rémunération variable.

Note 34 Dividendes

Un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2023 d'un montant de 383,5 millions d'euros (0,5 euro par action) a été versé aux actionnaires d'Ayvens le 4 juin 2024, dont un dividende de 201,9 millions d'euros au profit de Société Générale (2023 : un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2022 de 598,9 millions d'euros (1,1 euro par action) a été versé aux

actionnaires d'Ayvens le 2 juin 2023, dont un dividende de 456,9 millions d'euros au profit de Société Générale). Un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2024 d'un montant de 73,1 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 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	
	2024	2023
Résultat net part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	683,6	760,0
Résultat après impôts provenant des activités abandonnées <i>(en millions d'euros)</i>	0,0	77,6
Rémunération attribuable aux détenteurs de fonds propres AT1 <i>(en millions d'euros)</i>	(73,5)	(45,0)
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	610,1	792,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote <i>(en milliers)</i>	815 827	711 058
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION NON DILUÉ DES ACTIVITÉS POURSUIVIES <i>(en cents)</i>	0,75	1,11
Résultat net part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	683,6	760,0
Rémunération attribuable aux détenteurs de fonds propres AT1 <i>(en millions d'euros)</i>	(73,5)	(45,0)
Résultat net part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	610,1	715,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote <i>(en milliers)</i>	815 827	711 058
Résultat par action non dilué <i>(en cents)</i>	0,75	1,01

Résultat par action dilué

	Au 31 décembre	
	2024	2023
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	610,1	792,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires <i>(en milliers)</i>	834 984	722 914
Résultat par action dilué des activités poursuivies <i>(en euros)</i>	0,73	1,10
Résultat net part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	610,1	715,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires <i>(en milliers)</i>	834 984	722 914
Résultat par action dilué <i>(en cents)</i>	0,73	0,99

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.

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 aux principaux dirigeants comprend également les paiements fondés sur des actions, qui sont reflétés dans la Note 28, « Paiements fondés sur des actions ».

La rémunération versée ou à verser aux principaux dirigeants en contrepartie de leurs services est présentée ci-après :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,9	2,3
Avantages postérieurs à l'emploi	–	–
Rémunération pour l'activité des Administrateurs	0,4	0,4
Autres avantages à long terme	1,5	0,8
TOTAL	4,8	3,4

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 7 371 véhicules dans 19 pays (2023 : 7 683 véhicules dans 20 pays). Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 64 % de la flotte totale louée à Société Générale est louée par Ayvens France (2023 : 65 %). Les loyers payés par Société Générale pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'élèvent à 20,6 millions d'euros (2023 : 19,5 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2024 s'élevaient à 2,5 millions d'euros (2023 : 1,4 million).

TDR Capital détient une participation majoritaire dans Constellation Automotive Group, qui détenait une participation majoritaire dans British Car Auction (BCA) et CN Group BV. 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 chiffre d'affaires total des transactions réalisées au cours de l'exercice 2024 s'est élevé à 0,4 milliard d'euros (2023 : 0,7 milliard d'euros). Le résultat des transactions avec Constellation Automotive Holdings pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 et pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 n'est pas significatif au niveau du Groupe. Au 31 décembre 2024, un solde de 11,7 millions d'euros est dû par Constellation Automotive Holdings (2023 : 4,3 millions d'euros).

Achat de biens et de services

Services informatiques

Le Groupe a conclu un contrat avec le centre Société Générale 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 2024 s'est élevé à 31,3 millions d'euros (2023 : 29,8 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2024 s'élèvent à 9,6 millions d'euros (2023 : 0,5 million d'euros).

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 53 % des loyers versés à Société Générale). Les loyers ont été fixés à des prix de pleine concurrence et se sont élevés à 0,9 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : 0,8 million d'euros).

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 2024, environ 21 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans trois pays différents (2023 : environ 20 000 contrats). Les commissions des contrats de location versées par Ayvens France à Société Générale se sont élevées à 4,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : 3,0 millions d'euros).

Police d'assurance Responsabilité civile (RC)

Ayvens 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'Ayvens Insurance, 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 2024 s'est élevé à 47,3 millions d'euros (2023 : 47,0 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 à Ayvens 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 7,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : 8,2 millions d'euros).

Par ailleurs, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024, 55 salariés ont été détachés auprès du Groupe par Société Générale (2023 : 78). Certains salariés sont restés salariés de Société Générale et ont été refacturés au Groupe, ce qui a représenté une refacturation de personnel détaché de 16,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 (2023 : 17 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2024 s'élèvent à 1,1 million d'euros (2023 : 1,0 million d'euros).

Prêts consentis à des parties liées

Au 31 décembre 2024, le montant net des prêts accordés aux entités du Groupe par le Groupe Société Générale et ses filiales diminué des dépôts effectués par les entités du Groupe auprès des entités du Groupe Société Générale s'élève à 12 511,2 millions d'euros (2023 : 13 330,4 millions d'euros).

Les fonds prêtés par le groupe Société Générale proviennent essentiellement de Société Générale Paris et Société Générale Luxembourg. Société Générale Paris et Société Générale Luxembourg financent la trésorerie centrale d'Ayvens, qui octroie des prêts libellés dans différentes devises aux filiales du Groupe, ainsi qu'aux sociétés holding.

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 le Société Générale s'est élevé à 1 685,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 (2023 : 1 702,8 millions d'euros).

Société Générale fournit également au Groupe des instruments dérivés, pour un montant nominal de 5 002 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 16,3 millions d'euros et au passif à hauteur de 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2024 (2023 : montant nominal de 5 259,28 millions d'euros, avec 65,8 millions d'euros à l'actif et 92,0 millions d'euros au passif).

Le Groupe dispose de dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant total de 120,2 millions d'euros au 31 décembre 2024 (2023 : 180,9 millions d'euros). Ces dépôts ont une échéance d'environ 2 ans et ils ne seront pas reconduits.

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. En 2024, un remboursement de 41,5 millions d'euros de prêts a été effectué au titre d'investissements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence (2023 : 39,0 millions d'euros) (voir 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

2024					
(en millions d'euros)	PWC	Deloitte	KPMG	Autres	Total
Émetteur	0,7	0,7	0,7	0,1	2,2
Filiales entièrement consolidées	3,8	1,9	10,4	1,3	17,4
Prestations d'audit	4,5	2,6	11,1	1,4	19,6
Services non liés à l'audit	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4
Services non liés à l'audit - Filiales consolidées par intégration globale	0,1	0,3	0,7	0,3	1,4
Audit de durabilité	0,3	–	0,3	–	0,6
TOTAL DES HONORAIRES D'AUDIT	5,0	3,0	12,2	1,8	22,0

En 2024, les autres services non liés à l'audit consistent principalement en des missions d'expertise et de benchmarks, des revues de contrôle interne dans le cadre du respect des standards ISAE (International Standard on Assurance Engagements) et des

procédures d'audit étendues (procédures convenues et audits complémentaires).

2023					
(en millions d'euros)	Ernst & Young	Deloitte	KPMG	Autres	Total
Émetteur	1,3	0,7	–	–	2,0
Filiales entièrement consolidées	2,7	3,0	6,9	0,1	12,7
Prestations d'audit	4,0	3,7	6,9	0,1	14,7
Services (non) liés à l'audit ⁽¹⁾	0,2	0,1	0,3	0,3	0,9
TOTAL DES HONORAIRES D'AUDIT	4,2	3,8	7,2	0,4	15,6

(1) Aucuns services (non) liés à l'audit ne sont fournis à l'émetteur.

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 6,4 milliards d'euros (2023 : 9,5 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.

En outre, le Groupe a octroyé des garanties et contre-garanties au nom de ses filiales en cas de financements externes ou de baux immobiliers, pour un montant total de 0,8 milliard d'euros au 31 décembre 2024.

Note 39 Imprévus

Enquêtes en Allemagne

Dans le cadre des obligations légales et de conformité d'Ayvens, des enquêtes sur certaines pratiques commerciales passées ont été initiées par Ayvens en Allemagne. Le processus est en cours et aucune évaluation de ses résultats ne peut être faite avant que les enquêtes ne soient plus avancées ou terminées. Par conséquent, Ayvens n'est pas en mesure d'évaluer les conséquences financières mais, à ce stade, il n'est pas attendu que les résultats de ces enquêtes aient un impact financier significatif pour le Groupe.

Note 40 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement important nécessitant une divulgation conformément aux IFRS, ni aucun événement affectant la position financière du Groupe au 31 décembre 2024 ou le résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 n'est survenu après le 31 décembre 2024.

Note 41 Périmètre de consolidation

	Au 31 décembre	
	2024	2023
	Société mère	Société mère
Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA)		
Sociétés consolidées par intégration globale	% d'intérêt	% d'intérêt
ALD Autoleasing Deutschland 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 Algérie SPA	100,00	100,00
ALD Automotive DOO BEOGRAD – SERBIE	100,00	100,00
ALD Automotive DOO ZA Operativni i Financijski Leasing – CROATIE ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive Eesti AS – ESTONIE	75,01	75,01
ALD Automotive EOOD – BULGARIE	100,00	100,00
ALD Automotive Euro Leasing BV	50,10	50,10
ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management SAE – 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 Italia s.r.l	100,00	100,00
ALD Automotive Limitada – CHILI	100,00	100,00
ALD Automotive Magyarország Autopark – kezelo es Finanszirozo KFT – HONGRIE ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVÉNIE	100,00	100,00
ALD Automotive Peru SAC	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 – BRÉSIL	100,00	100,00
ALD Automotive SA de CV – MEXIQUE	100,00	100,00
ALD Automotive SAS – COLOMBIE	100,00	100,00
ALD Automotive SAU – ESPAGNE ⁽¹⁾	100,00	100,00
ALD Automotive SIA – LETTONIE	75,00	75,00
ALD Automotive Slovakia SRO	100,00	100,00
ALD Automotive SRL – ROUMANIE	100,00	100,00
ALD Automotive SRO – RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00
ALD Automotive Ukraine Limited Liability Company	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 Mul Mobility Services Malaysia SND BHD – MALAISIE	60,00	60,00

	Au 31 décembre	
	2024	2023
	Société mère	Société mère
Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA)		
Sociétés consolidées par intégration globale	% d'intérêt	% d'intérêt
ALD Re Designated Activity Company – IRLANDE	100,00	100,00
Axus Finlande OY	100,00	100,00
Axus Luxembourg SA	100,00	100,00
Axus Nederland NV ⁽¹⁾ (y compris l'entité fusionnée Leaseplan Nederland N.V.)	100,00	100,00
Axus SA NV – BELGIQUE ⁽¹⁾	100,00	100,00
Ayvens Bank NV (anciennement dénommée LeasePlan Corporation N.V.)	100,00	100,00
Ayvens INS (y compris les entités fusionnées ALD Insurance et Euro Insurances DAC sous le nom de LeasePlan Insurance)	100,00	100,00
Ayvens Ireland Limited (anciennement LeasePlan Fleet Management Services Ireland Ltd.)	100,00	100,00
Ayvens Norge AS (anciennement dénommée LeasePlan Norge A/S)	100,00	100,00
Inula Holding UK Ltd.	100,00	100,00
LeasePlan Brasil Ltda.	100,00	100,00
LeasePlan (Schweiz) AG	100,00	100,00
LeasePlan Arrendamento Mercantil SA	100,00	100,00
LeasePlan Danmark A/S	100,00	100,00
LeasePlan Deutschland GmbH (y compris l'entité fusionnée Fleetpool Holding GmbH)	100,00	100,00
LeasePlan Digital B.V.	100,00	100,00
LeasePlan Finance B.V.	100,00	100,00
LeasePlan Fleet Management (Polska) Sp. z.o.o.	100,00	100,00
LeasePlan Fleet Management nv ⁽¹⁾	100,00	100,00
LeasePlan Global B.V.	100,00	100,00
LeasePlan Group B.V.	100,00	100,00
LeasePlan Hellas Commercial SA y compris l'entité fusionnée ALD Automotive SA Lease of Cars – GRÈCE)	100,00	100,00
LeasePlan Hungária Gépjármupark Kezelo és Finansz	100,00	100,00
LeasePlan India Private Ltd.	100,00	100,00
LeasePlan Information Services Ltd	100,00	100,00
LeasePlan Italia SpA	100,00	100,00
LeasePlan Mexico SA de CV	100,00	100,00
LeasePlan Österreich Fuhrparkmanagement GmbH	100,00	100,00
LeasePlan Otomotive Servis ve Ticaret AS (y compris l'entité fusionnée ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURQUIE)	100,00	100,00
LeasePlan Portugal Comercio e Aluguer de Automov	100,00	100,00
LeasePlan Romania SRL	100,00	100,00
LeasePlan Servicios, SA	100,00	100,00

	Au 31 décembre	
	2024	2023
	Société mère	Société mère
Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA)		
Sociétés consolidées par intégration globale	% d'intérêt	% d'intérêt
LeasePlan Slovakia, s.r.o.	100,00	100,00
LeasePlan Sverige AB	100,00	100,00
NF Fleet A/S – DANEMARK	80,00	80,00
NF Fleet AB – SUÈDE	80,00	80,00
NF Fleet AS – NORVÈGE	80,00	80,00
NF Fleet OY – FINLANDE	80,00	80,00
Soluciones De Renting Movilidad SL	100,00	100,00
TEMSYS – France ⁽¹⁾ (y compris l'entité fusionnée LeasePlan France SAS)	100,00	100,00
UAB ALD Automotive – LITUANIE	75,00	75,00
UK FFM	50,10	50,10
LeasePlan Russia LLC	–	100,00
ALD Automotive LLC – BIÉLORUSSIE	–	100,00
Participations ⁽²⁾		
Flottenmanagement GmbH	49,00	49,00
LeasePlan Emirates L.L.C.	49,00	49,00
PLease S.C.S.	99,00	99,00
Maroc ALD Automotive SA	–	35,00

(1) Y compris les filiales.

(2) Pour plus de détails, se référer à la note 18 Participations dans les entreprises associées et les entités contrôlées conjointement.

6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Ayvens SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et de contrôle interne.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à la présentation de l'ajustement des amortissements de la flotte des véhicules dans le compte de résultat décrit dans le paragraphe "Présentation de l'amortissement de la flotte de location dans le compte de résultat" et dans le tableau "Extrait du compte de résultat consolidé" de la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent l'incidence de ce changement de présentation.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Réévaluation des valeurs résiduelles des véhicules mis en location

(Se référer aux notes 3.4.3, 4.1 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit
Les véhicules mis en location par le Groupe dans le cadre des activités de location opérationnelle sont amortis linéairement sur la durée des contrats de location. La valeur amortissable de ces véhicules correspond à leur coût d'acquisition diminué de leur valeur résiduelle. La valeur résiduelle d'un véhicule correspond à une estimation de la valeur de revente à l'issue du contrat. Cette estimation est effectuée sur la base de données statistiques et d'autres hypothèses spécifiques et fait l'objet d'une revue au moins une fois par an pour tenir compte de l'évolution des prix sur le marché des véhicules d'occasion. L'écart entre la valeur résiduelle réestimée et la valeur initiale constitue un changement d'estimation comptable qui donne lieu à un ajustement prospectif du plan d'amortissement. Au 31 décembre 2024, la flotte de location présente une valeur nette de 51,6 milliards d'euros tenant compte d'un montant d'amortissements cumulés de 17,4 milliards d'euros. Nous considérons que l'estimation des valeurs résiduelles des véhicules constitue un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par le Groupe pour définir l'approche statistique et les hypothèses spécifiques prises en compte et en raison des incertitudes inhérentes à l'estimation des prix de revente futurs des véhicules.	En réponse à ce risque, nous avons pris connaissance du processus de réévaluation des valeurs résiduelles mis en place par le Groupe. Nos travaux ont principalement consisté à : • Apprécier l'efficacité des contrôles clés, y compris informatiques, notamment ceux portant sur la détermination des hypothèses et des paramètres ayant servi de base à cette réévaluation ; • Inspecter, avec l'aide de nos spécialistes en modélisation, l'approche statistique définie par le Groupe ainsi que les principaux paramètres retenus pour l'évaluation des prix de revente ; • Tester la correcte reprise des données issues des systèmes de gestion de la flotte dans les outils de calcul des valeurs résiduelles ; • Apprécier le caractère raisonnable des valeurs résiduelles retenues en les comparant, sur la base d'échantillons, avec les prix de cessions observés ; • Contrôler la correcte prise en compte des impacts de la réévaluation sur le plan d'amortissement des véhicules mis en location. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans les notes aux comptes consolidés.

Évaluation des revenus différés relatifs à l'entretien de la flotte de véhicules

(Se référer aux notes 3.4.20 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit
Le Groupe comptabilise les produits liés aux services de réparation, de maintenance et de pneumatiques sur la durée du contrat de location. Afin de refléter le transfert du contrôle des services fournis, le Groupe évalue les revenus d'entretien à différer à partir d'une approche arithmétique visant à modéliser le profil des coûts attendus. Les revenus différés s'élèvent à 797 millions d'euros au 31 décembre 2024. S'agissant d'une estimation basée sur des statistiques historiques impliquant une part importante de jugement de la part du Groupe, nous avons considéré que les revenus différés relatifs à l'entretien de la flotte de véhicules constituent un point clé de l'audit.	Notre réponse d'audit a consisté à évaluer le dispositif de contrôle mis en place pour déterminer les revenus d'entretien différés et à réaliser des tests de détails. Nos travaux ont notamment consisté à : • Evaluer le dispositif de contrôle interne permettant de fiabiliser les principales données source de calcul des revenus différés et des tests rétrospectifs ; • Analyser, au niveau des entités du Groupe les plus significatives, les données statistiques relatives au rythme de comptabilisation des dépenses des contrats échus pour apprécier la pertinence du modèle ; • Contrôler la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés au regard des données comptables historiques ; • Recalculer sur un échantillon de contrats le montant des revenus d'entretien différés. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans les notes aux comptes consolidés.

Allocation et dépréciation des écarts d'acquisition

(Se référer à la note 2.1, aux paragraphes « Segmentation » et « Allocation de l'écart d'acquisition de la note 3, et à la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit
L'acquisition de LeasePlan en 2023 par le Groupe a conduit à la reconnaissance de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs ainsi que de l'écart d'acquisition correspondant sur le bilan consolidé. Comme indiqué dans la "note 2.1 Acquisition de LeasePlan – mises à jour en 2024", Ayvens a finalisé la mesure de la juste valeur des actifs identifiables et des passifs acquis, ce qui a abouti à un écart d'acquisition final s'élevant à 1 548 millions d'euros. Comme indiqué dans les paragraphes « Segmentation » et « Allocation de goodwill » dans la note 3.1 « Base de préparation » aux comptes consolidés, le Groupe a modifié sa structure de suivi et de gestion de ses activités pour passer à un modèle en quatre régions où chaque région représente un segment opérationnel et un groupe d'unités génératrices de trésorerie (UGT). Les écarts d'acquisition historiques et l'écart d'acquisition reconnu sur LeasePlan ont été alloués aux nouveaux Groupes d'UGT en fonction de leur contribution à la valeur recouvrable du Groupe. Cela représente le niveau le plus bas auquel les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition doivent être menés. Au 31 décembre 2024, le montant total des écarts d'acquisition inscrit au bilan s'élève à 2 128,3 millions d'euros. Comme décrit dans la note 16 aux comptes consolidés, le Groupe effectue chaque année un test de dépréciation pour chaque groupe d'UGT auquel les écarts d'acquisition ont été alloués. La valeur recouvrable est généralement calculée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les écarts d'acquisition de chaque groupe d'UGT impliquent un degré significatif de jugement et d'hypothèses, en particulier concernant : • Les flux de trésorerie futurs ; • Les taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini utilisés dans la projection de ces flux de trésorerie. Nous considérons l'allocation et la dépréciation de l'écart d'acquisition comme un point clé d'audit compte tenu de (i) leur impact significatif sur les comptes consolidés, (ii) le haut degré de jugement et d'hypothèses requis par la direction pour déterminer les flux de trésorerie futurs supportant la valorisation des écarts d'acquisition et (iii) la sensibilité de la valeur recouvrable à certaines hypothèses.	Concernant la mise à jour de la juste valeur des actifs identifiables et des passifs acquis dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan, notre réponse d'audit a consisté à analyser et apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, les hypothèses soutenant les ajustements opérés sur la juste valeur des actifs et passifs identifiables. Concernant la nouvelle structure des segments et l'allocation des écarts d'acquisition, nos travaux ont notamment consisté à : • Examiner la documentation fournie supportant la nouvelle structure des segments opérationnels ; • Apprécier le caractère approprié de l'approche et de la méthode appliquées pour allouer les écarts d'acquisition aux groupes d'UGT. Concernant le test de dépréciation des écarts d'acquisitions, nous avons procédé à : • La prise de connaissance du processus mis en place par le Groupe dans le cadre du test annuel de dépréciation du goodwill ; • L'analyse des méthodes d'évaluation utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de chaque groupe d'UGT ; • La vérification des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini avec l'assistance de nos spécialistes en évaluation en les comparant notamment avec les paramètres utilisés dans les consensus d'experts et dans les analyses de marché ; • La réconciliation des prévisions d'affaires sous-jacentes aux projections de flux de trésorerie avec les informations disponibles, la performance historique et les dernières estimations de la direction (budgets et plans stratégiques, le cas échéant). Nous avons évalué l'adéquation des informations fournies dans les notes aux comptes consolidés.

Évaluation des risques réglementaires, juridiques et fiscaux

(Se référer aux notes 3.4.17, 4.10, et 32 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit
Votre Groupe est partie à certains litiges et procédures judiciaires, réglementaires ou fiscales et comptabilise ainsi des provisions pour couvrir ces différents risques. Ces provisions sont examinées périodiquement pour apprécier leur caractère suffisant et pertinent. Elles s'élèvent à 339,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 et sont détaillées dans la note « 32- Provisions » de l'annexe au comptes consolidés. Compte tenu de la complexité de certaines procédures, de la part importante du jugement exercé par la direction dans l'évaluation des risques et des conséquences financières pour votre Groupe, nous considérons que le traitement comptable des risques réglementaires, juridiques et fiscaux constitue un point clé de l'audit.	En réponse à ce risque, nos travaux ont notamment consisté à : • Prendre connaissance du processus d'évaluation des provisions pour litiges mis en place par votre Groupe pour évaluer des provisions pour litiges ; • Conduire des entretiens avec les directions juridique et fiscale de votre Groupe et les fonctions concernées par les procédures en cours afin de suivre l'évolution de la situation des principales actions judiciaires et des enquêtes en cours de la part des autorités judiciaires, des administrations fiscales et des régulateurs ; • Avec l'aide de nos experts, analyser la documentation disponible telle que la position de la direction et les notes des conseils juridiques et fiscaux de votre Groupe ; • Mener des procédures de confirmation des litiges en cours les plus significatifs auprès des avocats et des conseillers externes ; • Apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour déterminer la nécessité et le montant des provisions constituées. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié de l'information présentée en 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation de la traduction en anglais des comptes consolidés destinée à être incluse 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, établis 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 de ces comptes 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.

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 Ayvens S.A. par votre assemblée générale du 14 mai 2024 pour les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A. et celle du 3 juin 2013 pour le cabinet Deloitte et Associés.

Au 31 décembre 2024, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A. étaient dans la première année de leur mission et le cabinet Deloitte et Associés était dans la douzième année de sa mission sans interruption (dont douze 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 et de contrôle interne de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit et de contrôle interne

Nous remettons au comité d'audit et de contrôle interne 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 et de contrôle interne 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 et de contrôle interne la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et de contrôle interne des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense le 11 avril 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Amel Hardy-Ben Bdira Ridha Ben Chamek

KPMG S.A.
Guillaume Mabille

Deloitte & Associés
Pascal Colin

6.4 Information sur les comptes individuels d'Ayvens SA

6.4.1 Évolution de l'activité 2024 d'Ayvens SA

L'année 2023 marque un tournant décisif pour Ayvens avec l'acquisition de LeasePlan, une opération couronnée de succès qui ouvre la voie à de profonds changements en 2024. Ce processus d'intégration a non seulement entraîné un changement de dénomination sociale, mais a également permis à l'entreprise de réévaluer et d'optimiser ses activités afin d'améliorer sa compétitivité sur le marché.

Ayvens a franchi une étape supplémentaire en changeant de dénomination sociale pour mieux s'aligner sur sa nouvelle vision et sa stratégie post-acquisition. Ce changement reflète un désir de renouvellement et d'adaptation aux défis contemporains. Dans le même temps, l'entreprise a consolidé ses opérations en intégrant directement plusieurs filiales qui étaient auparavant gérées par LeasePlan Group, ce qui lui permet de mieux contrôler ses activités.

Dans le cadre de cette restructuration, Ayvens a également procédé à la fusion de certaines de ses filiales, notamment celles situées en Grèce, en Irlande, en Turquie, en Roumanie et aux Pays-Bas. Cette stratégie de fusion présente plusieurs avantages : l'intégration des différentes activités a permis d'harmoniser les processus internes, favorisant ainsi une plus grande cohésion dans le fonctionnement de l'entreprise. En rapprochant les équipes, Ayvens a renforcé les échanges d'informations. Ces fusions ont également permis à Ayvens de renforcer sa présence sur des marchés stratégiques en créant des entités plus robustes et mieux positionnées pour faire face à la concurrence.

Dans le cadre de son programme d'émission d'obligations de 15 milliards d'euros, Ayvens SA a émis un total de 3 475 410 milliers d'euros au titre de l'exercice 2024, dont un emprunt de 220 000 milliers de francs suisses, et un remboursement de 500 000 milliers d'euros, renouvelant ainsi une obligation arrivée à échéance et portant le stock d'obligations à 9 775 410 milliers d'euros à fin 2024 contre 6 800 000 milliers d'euros à fin 2023, soit une augmentation de 44 %.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'Ayvens SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur. Ayvens SA est consolidée au sein du Groupe Société Générale avec un pourcentage d'intérêt de 52,59%.

Aucun changement notable de méthode d'évaluation et de méthode de présentation n'est intervenu au cours de l'exercice.

6.4.3 Délais de paiement

6.4.3.1 Fournisseurs

6.4.3.1.1 Factures échues, reçues et non réglées à la date de clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	235	52	15	1	6	74
Montant total TTC net des factures concernées	11 203	6 758	221	(11)	359	7 327
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	5 %	3 %	0 %	0 %	0 %	3 %

6.4.3.1.2 Factures exclues du 6.4.3.1.1 relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de factures exclues	Néant
Montant total TTC des factures exclues	Néant

6.4.3.1.3 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 jours

6.4.3.2 Clients

6.4.3.2.1 Factures émises et non réglées à la date de clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	209	33	22	4	158	217
Montant total TTC net des factures concernées	6 981	593	381	48	3 512	4 534
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	6 %	0 %	0 %	0 %	3 %	4 %

6.4.3.2.2 Factures exclues du 6.4.3.2.1 relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de factures exclues	Néant
Montant total TTC des factures exclues	Néant

6.4.3.2.3 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

6.4.4 Tableau des résultats financiers d'Ayvens SA

Le tableau ci-dessous prévu à l'article R. 225-102 alinéa 2 du Code de commerce, fait apparaître les résultats financiers de l'entreprise au cours des cinq derniers exercices.

Nature des indications <i>Établi en euros</i>	Exercice 2024	Exercice 2023	Exercice 2022	Exercice 2021	Exercice 2020
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social <i>(en milliers d'euros)</i>	1 225 441	1 225 441	848 618	606 155	606 155
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	816 960	816 960	565 745	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	167 735	140 256	120 990	108 430	101 213
b) Résultat avant impôts et charges calculées	1 827 140	1 474 321	280 144	401 297	401 253
c) Impôt sur les bénéfices	(36 003)	(17 612)	(25 471)	(16 027)	18 487
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Dotations aux amortissements et provisions	(45 518)	81 857	11 781	9 518	7 100
f) Résultat après impôts et charges calculées	1 908 661	1 410 076	293 833	407 806	375 667
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	302 275	383 971	601 593	436 432	254 585
III. Résultat par action <i>(en euros)</i>					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	2,28	1,83	0,54	1,03	0,95
g) Résultat après impôts et charges calculées	2,34	1,73	0,52	1,01	0,93
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action	0,37	0,47	1,06	1,08	0,63
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	240	195	187	137	124
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	25 158	20 620	22 212	12 720	11 299
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites, etc.) <i>(en milliers d'euros)</i>	14 009	10 215	8 355	7 196	5 990

6.4.5 Proposition d'affectation du résultat d'Ayvens SA

Au cours de l'Assemblée générale du 19 mai 2025, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 de 1 908 661 milliers d'euros comme suit :

- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 1 908 661 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau de : 1 221 882 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 3 130 543 milliers d'euros ;
- dividende prélevé sur le bénéfice distribuable : 302 275 milliers d'euros (soit 0,37 euro par action) ;
- solde au report à nouveau : 2 828 267 milliers d'euros.

Montant total de la distribution proposée sur la base d'un capital de 816 960 428 actions au 31 décembre 2024 : 302 275 milliers d'euros.

Au plan fiscal, pour les actionnaires personnes physiques qui résident fiscalement en France, il est précisé que ce dividende de 0,37 euro par action est soumis à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % mais peut être imposé, 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 26 mai 2025 et le dividende sera mis en paiement le 28 mai 2025.

6.4.6 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'Ayvens 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 347 milliers d'euros relatives aux amortissements non déductibles de la flotte détenue par Ayvens SA pour ses collaborateurs.

6.5 Comptes annuels

6.5.1 Bilan actif

Bilan – actif (en milliers d'euros)	Exercice 2024			Exercice 2023
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	112 099	55 331	56 768	33 600
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances sur immobilisations incorporelles				
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	112 099	55 331	56 768	33 600
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel				
Autres immo. corporelles	5 051	3 596	1 455	1 833
Immobilisations corporelles en cours	45 223		45 223	42 080
Avances et acomptes				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	50 274	3 596	46 678	43 914
Participations	13 561 184	41	13 561 143	8 049 337
Créances rattachées à des participations	13 982 641		13 982 641	10 351 390
Autres titres immobilisés				6 185
Prêts				
Autres immobilisations financières	1 446		1 446	1 217
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	27 545 271	41	27 545 230	18 408 129
Total actif immobilisé (II)	27 707 644	58 968	27 648 676	18 485 643
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	67 293		67 293	60 500
Autres créances	92 655		92 655	17 241
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL CRÉANCES	159 948		159 948	77 741
Valeurs mobilières de placement	10 049		10 049	8 193
dont actions propres :				
Disponibilités	5 535		5 535	6 519
TOTAL DISPONIBILITÉS	15 584		15 584	14 713
Charges constatées d'avance	32 827		32 827	22 528
Total actif circulant (III)	208 359		208 359	114 982
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)				
Prime de remboursement des obligations (V)				
Écarts de conversion et d'évaluation - Actif (VI)				
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	27 916 003	58 968	27 857 035	18 600 625

6.5.2 Bilan passif

Bilan – passif (en milliers d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Capital social ou individuel <i>dont versé : 1 225 441</i>	1 225 441	1 225 441
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	3 668 001	3 668 001
Écarts de réévaluation <i>dont écart d'équivalence : 0</i>		
Réserve légale	122 544	75 307
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	122 600	75 363
Report à nouveau	1 221 882	242 553
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 908 661	1 410 076
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
Total capitaux propres (I)	8 146 585	6 621 434
Produit des émissions de titres participatifs	750 000	750 000
Avances conditionnées		
Total autres fonds propres (II)	750 000	750 000
Provisions pour risques	3 724	318
Provisions pour charges	7 427	7 243
Total provisions pour risques et charges (III)	11 151	7 561
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	9 965 519	6 886 251
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	8 735 599	4 175 361
Emprunts et dettes financières divers <i>dont emprunts participatifs : 0</i>		
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	18 701 118	11 061 612
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	106 065	91 776
Dettes fiscales et sociales	8 273	10 346
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés		
Autres dettes	107 109	40 203
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	221 447	142 325
Produits constatés d'avance	26 733	17 692
Total dettes (IV)	18 949 298	11 221 630
Écart de conversion Passif (V)		
TOTAL GÉNÉRAL – PASSIF (I À V)	27 857 035	18 600 625

6.5.3 Compte de résultat

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Exercice 2024			Exercice 2023
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises				
Production vendue biens				
Production vendue services	39 536	128 199	167 735	140 256
Chiffre d'affaires net	39 536	128 199	167 735	140 256
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges			21 334	15 671
Autres produits			48	13
Total des produits d'exploitation (I)			189 117	155 940
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)				
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			228 719	260 726
Impôts, taxes et versements assimilés			352	154
Salaires et traitements			25 158	20 620
Charges sociales			14 009	10 215
Dotations d'exploitation				
Dotations aux amortissements			13 506	8 355
Dotations aux provisions			8 546	5 933
Autres charges			2 475	1 984
Total des charges d'exploitation (II)			292 765	307 987
Résultat d'exploitation			(103 648)	(152 047)
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)				
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)				
Produits financiers de participations			2 230 650	1 669 238
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			572 778	233 450
Autres intérêts et produits assimilés			930	283
Reprises sur provisions et transferts de charges			67 569	
Différences positives de change			8	44
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Total des produits financiers (V)			2 871 935	1 903 014
Dotations financières aux amortissements et provisions				67 569
Intérêts et charges assimilées			801 237	268 065
Différences négatives de change			289	241
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Total des charges financières (VI)			801 526	335 874
Résultat financier			2 070 409	1 567 139
Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV + V - VI)			1 966 762	1 415 092
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
Produits exceptionnels sur opérations en capital				102 039
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Total des produits exceptionnels (VII)			0	102 039

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Exercice 2024			Exercice 2023
	France	Exportation	Total	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			1 090	988
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			93 015	123 679
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions				
Total des charges exceptionnelles (VIII)			94 105	124 667
Résultat exceptionnel (VII – VIII)			(94 105)	(22 628)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)				
Impôts sur les bénéfices (X)			(36 003)	(17 612)
Total des produits (I + III + V + VII)			3 061 052	2 160 993
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)			1 152 390	750 916
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS – TOTAL DES CHARGES)			1 908 661	1 410 076

6.5.4 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'Ayvens SA

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024

6.5.4.1 Compte de résultat

Le chiffre d'affaires a connu une augmentation significative de 27 479 milliers d'euros 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 292 764 milliers d'euros contre 307 987 milliers d'euros en 2023. Cette baisse s'explique par les mesures de maîtrise des coûts mises en place, ainsi que par l'arrêt des dépenses liées au département IMO.

Le résultat financier s'élève à 2 070 409 milliers d'euros contre 1 567 139 milliers d'euros en 2023. 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.

Le résultat exceptionnel s'élève à - 94 105 milliers d'euros contre - 22 628 milliers d'euros en 2023, en raison de la cession de la filiale Fleetpool à Ayvens Allemagne, la perte étant due à la valeur nette comptable supérieure au prix de cession.

L'impôt sur les bénéfices de l'année s'élève à -36 003 milliers d'euros (produit d'impôt) contre -17 612 milliers d'euros en 2023. Ce produit d'impôt correspond uniquement aux contributions d'impôt sur les sociétés dues par les entités bénéficiaires du groupe d'intégration fiscale en France. En 2024, la charge d'impôt du groupe fiscal est nulle. Les contributions des entités ont augmenté à la suite de l'intégration des nouvelles filiales de LeasePlan France dans le groupe fiscal.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2024 se solde par un bénéfice de 1 908 661 milliers d'euros contre 1 410 076 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent. Cette augmentation de résultat est impactée par la forte hausse des dividendes perçus.

6.5.4.2 Bilan actif

Au 31 décembre 2024, le total du bilan s'élève à 27 857 035 milliers d'euros contre 18 600 625 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 27 648 676 milliers d'euros contre 18 495 643 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 courant s'élève 208 359 milliers d'euros au 31 décembre 2024 contre 114 982 milliers d'euros à la fin de l'exercice précédent.

6.5.4.3 Bilan passif

Le montant des capitaux propres est passé de 6 621 434 milliers d'euros au 31 décembre 2023 à 8 146 585 milliers d'euros au 31 décembre 2024.

Les dettes financières ont augmenté à 18 701 118 milliers d'euros contre 11 061 612 milliers d'euros à fin 2023. Ayvens SA a garanti des prêts en devises étrangères, dont un en JPY (yen japonais) et l'autre en CHF (franc suisse).

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2024 s'élèvent à 221 447 milliers d'euros contre 142 325 milliers en 2023.

6.5.4.4 Hors bilan

Engagements donnés : Ayvens SA a octroyé des garanties et contre-garanties pour le compte de ses filiales en cas de financement externe ou de location immobilière pour un montant total de 780 100 milliers d'euros au 31 décembre 2024.

6.5.5 Annexe

Informations générales

Les informations ci-après constituent l'annexe au bilan avant distribution au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 dont le total est 27 857 035 milliers d'euros et le résultat s'élève à 1 908 661 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024.

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

Ayvens 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 IX^{ème} arrondissement et qui est immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 552 120 222 RCS PARIS.

Les comptes individuels 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 sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage.

Installations techniques	Mode linéaire	5 ans
Installations et agencements	Mode linéaire	5 ans
Matériel de bureau et mobilier informatique	Mode linéaire	3 ans
Mobilier de bureau	Mode linéaire	10 ans
Serveurs	Mode linéaire	5 ans

Immobilisations incorporelles en cours

Les immobilisations incorporelles en cours correspondent à des développements de logiciels internes menés par Ayvens SA, au bénéfice des entités du groupe.

Les critères d'activation d'un projet sont établis conformément aux dispositions du règlement 2023-05.

L'ensemble des logiciels développés en interne fait l'objet d'un amortissement à partir de la date d'activation.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

Les amortissements sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage qui varient en fonction de la nature du projet (majoritairement entre 5 et 8 ans).

Les logiciels sont amortis linéairement sur 3 ans.

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur actuelle d'un actif est inférieure à la valeur nette comptable ou lorsqu'un projet est arrêté.

Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général ANC n° 2014-03.

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).

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.

A la clôture de l'exercice, les titres de participations sont évalués à leur valeur d'utilité représentative du prix qu'Ayvens accepterait de décaisser pour obtenir ces titres si elle avait à les acquérir compte tenu de son objectif de détention. Cette valeur est estimée et dépend de la nature de l'activité de l'entité. Elle est déterminée à partir de différents critères tels que l'actif net comptable, la rentabilité (basée sur les plans d'affaires déterminés par les entités incluant la capacité distributive) ou par un expert indépendant. Les plus-values latentes ne sont pas comptabilisées et les moins-values latentes donnent lieu à la constitution d'une dépréciation relative au portefeuille titres.

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 auto détenues

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société détient en propre 1 002 205 actions Ayvens, 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	2022	2023	2024
Type de plan	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions
Nombre total d'actions attribuées	435 045	433 267	73 163
Juste valeur (en euros)	9,51	8,31	4,79
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 l'entreprise au cours de l'exercice 2024 est de 394 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2024 aux mandataires sociaux (au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et au Directeur général délégué) s'élèvent à 2,4 millions d'euros.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés d'Ayvens 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'Ayvens SA au 31 décembre 2024 est de 41,3 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement de retraite au 31 décembre 2024 s'élève à 1,1 million d'euros (dotation 2024 : 776 milliers d'euros), dont 47,8 % de charges patronales, et est déterminée selon la méthode prospective dite des « unités de crédit projetées ». Les principales hypothèses retenues sont : taux d'actualisation 3,37% (3,23% au 31/12/2023), taux d'augmentation des salaires à long-terme 0,85% (inchangé par rapport au 31/12/2023) et inflation à long-terme 2,14% (2,32 % au 31/12/2023).

Événements significatifs de l'année**Filiales et participations**

Plusieurs événements importants se sont produits pour Ayvens en 2024, notamment :

- acquisition directe des filiales de LP Group (pour un montant 4 547 millions d'euros et de certaines entités d'ALD International GmbH (pour 985 millions d'euros) dans le but de préparer les fusions des entités opérationnelles dans les pays.
- fusion de filiales : suite à l'acquisition des deux filiales anciennement dénommées ALD et LeasePlan, une stratégie de rationalisation des opérations a été mise en œuvre. L'objectif premier de cette opération est de créer des synergies entre les deux entités afin de maximiser l'efficacité opérationnelle, de faire converger les processus et de rationaliser les coûts ; Ces fusions n'ont pas d'impact sur la valeur bilantielle des titres.
- transfert interne de Fleetpool : afin de minimiser les coûts en Allemagne, Ayvens SA a transféré directement la société Fleetpool à Ayvens Germany. Cette cession a entraîné la constatation d'une perte au cours de l'exercice 2024 de 21 millions d'euros (incluant une reprise de provision sur titres constatée en 2023 de 67,5 millions d'euros).
- Complément de prix au titre de l'acquisition de LeasePlan : au 31 décembre 2024, le montant estimé du complément de prix éventuel à la date de clôture de la transaction est de 141,7 millions d'euros dont 106 millions d'euros non payé, comptabilisé au passif du bilan dans le poste « Autres dettes ». Le montant du complément de prix à payer dépend de la réalisation d'objectifs d'optimisation réglementaire convenus à l'avance.

Dividendes

L'ensemble des dividendes perçus au titre de l'exercice 2024 s'élève à 2 230 650 milliers d'euros, correspondant au versement de dividendes sur les résultats des filiales 2023, ainsi qu'au versement d'un dividende sur une partie du prix de cession des filiales des *holdings* internes. Le dividende versé aux actionnaires au titre du bénéfice de l'exercice 2023 s'élève à 383 971 milliers d'euros correspondant à 50 % des résultats consolidés du Groupe en 2023.

Changements de méthode

Au cours de l'exercice, aucun changement de méthode n'est intervenu. Par conséquent les exercices sont comparables sans retraitement.

Événements postérieurs à la clôture

Aucun

6.5.6 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)	76 813		37 158
Terrains			
Constructions			
Installations techniques, matériel et outillage industriels			
Autres immo. corporelles	2 772		27
	2 139		112
Immobilisations corporelles en cours	42 080		39 952
Avances et acomptes			
Total (III)	46 993		40 092
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	8 116 947		5 682 018
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres immobilisations financières	10 358 792		3 625 295
Total (IV)	18 475 739		9 307 313
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	18 599 544		9 384 565

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)		1 873	112 099	
Terrains				
Constructions				
• Sur sol propre				
• Sur sol d'autrui				
• Installations générales, agencements et aménagements des constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immo. corporelles				
• Installations générales, agencements, aménagements divers			2 800	
• Matériel de transport			2 251	
• Matériel de bureau et mobilier informatique				
• Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours	36 810		45 223	
Avances et acomptes				
Total (III)	36 810		50 274	
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	237 780		13 561 185	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières			13 984 087	
Total (IV)	237 780		27 545 272	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	274 590	1 873	27 707 644	

Charge d'amortissement

Situation et mouvements des amortissements de l'exercice

Immobilisations amortissables	Début de l'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Cadre A				
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	43 213	12 118		55 331
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	1 432	279		1 711
• Matériel de bureau, informatique et mobilier	1 646	239		1 885
• Emballages récupérables et divers				
Total immobilisations corporelles (III)	3 079	518		3 596
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	46 292	12 636		58 927

Cadre B	Ventilation des mouvements affectant la provision pour amortissements dérogatoires						
	Dotations			Reprises			Fin de l'exercice
	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort fiscal exceptionnel	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort fiscal exceptionnel	
Immobilier							
Coûts établis							
Autres							
Terrains							
Constructions :							
sol propre							
sol autrui							
install.							
Autres immobilisations :							
Inst. techn.							
Inst. gén.							
Matériel de transport							
Mat. bureau							
Emballage							
Corpo.							
Acquis. de titres							
TOTAL		0	0	0	0	0	0

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	318	3 406		3 724
Frais de développement				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change				
Provisions pour pensions	353	776		1 129
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour gros entretien				
Provisions pour charges sociales et fiscales sur les congés à payer	6 889		592	6 297
Autres provisions pour risques et charges				
Total (II)	7 561	4 182	592	11 150
Provisions sur immobilisations incorporelles				
Provisions sur immobilisation corporelles				
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	67 610		67 569	41
Provisions sur autres immobilisation financières				
Provisions sur stocks				
Provisions sur comptes clients				
Autres provisions pour dépréciations				
Total (III)	67 610		67 569	41
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	75 171	4 182	68 161	11 191
Dont dotations et reprises d'exploitation		3 590		
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	13 982 641	2 949 665	11 032 976
Prêts			
Autres immobilisations financières	1 446	1 446	
Total des créances liées à l'actif immobilisé	13 984 087	2 951 112	11 032 976
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances	67 293	67 293	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	49	49	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	308	308	
État et autres collectivités publiques			
• Impôts sur les bénéfices	584	584	
• Taxe sur la valeur ajoutée	16 942	16 942	
• Autres impôts			
• État – divers			
Groupes et associés	74 614	74 614	
Débiteurs divers	159	159	
Total créances liées à l'actif circulant	159 949	159 949	
Charges constatées d'avance	32 827	23 444	9 383
TOTAL CRÉANCES	14 176 863	3 134 504	11 042 359
Prêts accordés au cours de l'exercice	6 936 415		
Remboursements obtenus en cours d'exercice	3 768 315		
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 moins de cinq ans	À plus de cinq ans
État des dettes				
Obligations convertibles				
Autres obligations	9 965 519	3 040 109	6 425 410	500 000
Emprunts auprès d'institutions financières à moins d'un an à l'origine				
Emprunts auprès d'institutions financières à plus d'un an à l'origine	8 732 043	4 424 843	2 740 400	1 566 800
Emprunts et dettes financières divers				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	106 065	106 065		
Personnel et comptes rattachés	6	6		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8 095	8 095		
État et autres collectivités publiques				
• Impôts sur les bénéfices				
• Taxe sur la valeur ajoutée	3	3		
• Obligations cautionnées				
• Autres impôts	135	135		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés	106 456	106 456		
Autres dettes	654	654		
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	26 733	4 688	22 046	
TOTAL DES DETTES	18 945 709	7 691 054	9 187 856	2 066 800
Emprunts souscrits en cours d'exercice	10 732 821			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	3 259 217			

Emprunts obligataires

Date d'émission	Date d'échéance	Montant (en millions)	Taux
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 %
Janvier 2024	Janvier 2031	500	4,000 %
Janvier 2024	Janvier 2028	1 000	3,875 %
Février 2024	Février 2027	1 000	3,875 %
Mars 2024	Mars 2029	220	2,225 %
Juillet 2024	Juillet 2029	750	3,875 %

Détail des charges à payer

Charges à payer	Montant
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	190 109
Emprunts et dettes auprès des établissements financiers	84 474
Emprunts et dettes financières divers	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	87 534
Dettes fiscales et sociales	8 273
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	
TOTAL	370 390

Détail des produits à recevoir

	Montant
Créances rattachées à des participations	207 566
Autres immobilisations financières	
Créances clients et comptes rattachés	55 779
Personnel et comptes rattachés	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	356
État et autres collectivités publiques	17 526
Autres créances	
Disponibilités	
TOTAL	281 227

Projet d'affectation du résultat

Projet d'affectation du résultat	31/12/24
Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice	1 221 882
Résultat de l'exercice	1 908 661
Prélèvements sur les réserves	
TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES	3 130 543
Affectation aux réserves :	
• légales	
• autres	
Dividendes	302 275
Autres répartitions	
Report à nouveau	2 828 268
TOTAL DES AFFECTATIONS	3 130 543

Charges constatées d'avance

Charges constatées d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Location informatique	2 160		
Redevance logicielle	507		
Données financières	5		
Maintenance informatique	3 511		
Charges locatives	477		
Maintenance des locaux	86		
Honoraires	416		
Personnel autres dépenses	8		
Événementiel	132		
Remise sur volume client			
Intérêts sur emprunts obligataires		25 524	
	7 303	25 524	

Produits constatés d'avance

Produits constatés d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
PCA 2019	425		
PCA 2022	2 131		
PCA 2023	12 320		
PCA 2024	11 857		
	26 733		

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 décembre 2024	Valeur nominale
Actions ordinaires	816 960 428			816 960 428	1,5
Actions amorties					
Actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote)					
Actions préférentielles					
Capital social					
Certificats d'investissement					
TOTAL					

Variation des capitaux propres

Capitaux propres	Ouverture	Affectation du résultat 2023	Allocation des réserves	Dividendes versés	Résultat net de l'exercice	Apports et fusions	Clôture
Capital social ou individuel	1 225 441						1 225 441
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	3 668 001						3 668 001
Écarts de réévaluation							
Réserve légale	75 307		47 237				122 544
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	242 553	1 410 076	(47 237)	(383 510)			1 221 882
Résultat de l'exercice	1 410 076	(1 410 076)			1 908 661		1 908 661
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
TOTAL CAPITAUX PROPRES	6 621 434	-	-	(383 510)	1 908 661		8 146 585

Filiales et participations

I - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL SOCIAL D'AYVENS SA

(en milliers d'euros)		Capital détenu (%)	Valeur comptable des actions détenues	Montant net des prêts et avances consentis par Ayvens SA (au 31/12/2024)	Montant des engagements donnés par Ayvens SA (au 31/12/2024)	Dividendes encaissés par Ayvens SA au cours de l'exercice
Dénomination sociale	Pays					
Filiales (50 % et plus du capital détenu par Ayvens SA)						
ALD International GmbH	Allemagne	100	1 072 387			1 623 853
Temsys SA	France	100	282 000		6 000	111 361
ALD Automotive Magyarorszag KFT	Hongrie	100	92 958			11 233
LeasePlan Hungaria ZRT.	Hongrie	100	69 850			
BanSabadell SA	Espagne	100	70 635			22 400
ALD Automotive DOO	Serbie	99	36 044			8 947
ALD Automotive S.A. (Brazil)	Brésil	50	53 881		39 000	
Ayvens Spain Mobility Solution S.A	Espagne	100	322 894		126 000	56 700
ALD Automotive s.r.o.	République Tchèque	100	184 017			42 752
ALD Automotive Fuhrparkmanagement U	Autriche	100	69 674			8 750
ALD Automotive ITALIA s.r.l	Italie	100	559 345			130 000
ALD Automotive A/S	Danemark	100	193 289			
AXUS SA/NV	Belgique	100	237 708		3 000	30 000
ALD Automotive AB	Suède	100	148 761			25 984
ALD Automotive AG	Suisse	100	34 317			
ALD Automotive SRL	Roumanie	100	33 918		1 000	
LeasePlan Hellas Single Member SA	Grèce	100	230 232			
ALD Automotive Slovakia s.r.o.	Slovaquie	100	24 275			4 000
LeasePlan	Pays-Bas	100	4 637 387	1 250 000		
LP DIGITAL BV	Pays-Bas	100	30 332			

(en milliers d'euros)

Dénomination sociale	Pays	Capital détenu (%)	Valeur comptable des actions détenues	Montant net des prêts et avances consentis par Ayvens SA (au 31/12/2024)	Montant des engagements donnés par Ayvens SA (au 31/12/2024)	Dividendes encaissés par Ayvens SA au cours de l'exercice
LP GLOBAL BV	Pays-Bas	100	39 658			
LeasePlan Österreich Fuhrparkmanage GmbH	Autriche	100	42 031			
LeasePlan CN Holding BV	Pays-Bas	100	15 405			
LeasePlan Fleet Management NV	Belgique	100	519 773			
LeasePlan FRANCE SAS (SIREN 313606477)	France	100	541 400			
LeasePlan Fleet Management Services LTD	Irlande	100	123 831			
LeasePlan Norway A/S	Norvège	100	156 944		1 000	
LeasePlan Fleet Management (Polska) SP	Pologne	100	62 726			
LeasePlan Slovakia SRO	Slovaquie	100	38 354			
LeasePlan Servicios SAU	Espagne	100	351 925		32 000	
LeasePlan Sverige AB	Suède	100	63 445			
LeasePlan Italia SPA	Italie	100	704 569			
LeasePlan Portugal LDA	Portugal	99	115 962			
Inula Holding UK LTD	Royaume-Uni	100	318 182			
Ayvens Insurance LTD	Irlande	100	1 043 434		24 000	95 000
LeasePlan Otomotiv Servis VE Ticaret AS	Turquie	100	550 627		10 100	
Axus Nederland BV	Pays-Bas	100	202 222		3 000	
Participations (10 % à 49 % du capital détenu par Ayvens SA)						
LeasePlan Emirates LLC	Emirats arabes unis	49	32 624			
Axus Luxembourg SA	Luxembourg	25	203 600	12 519 410	50 000	16 484
TOTAL (K€)			13 510 615	13 769 410	295 100	2 187 465

II - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)

Dénomination sociale	Valeur comptable des actions détenues	Montant net des prêts et avances consentis par Ayvens SA (au 31/12/2024)	Montant des engagements donnés par Ayvens SA (au 31/12/2024)	Dividendes encaissés par Ayvens SA au cours de l'exercice
Filiales étrangères	50 526	282	218 000	43 185
TOTAL (K€)	50 526	282	218 000	43 185

6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Ayvens SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et de contrôle interne.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

(Se référer au paragraphe Participations et autres titres immobilisés et la note Filiales et participation de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Réponse d'audit
Au 31 décembre 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de 13 561 millions d'euros. A la clôture de l'exercice, les titres de participation sont évalués à leur valeur d'utilité. Cette valeur est déterminée, pour chaque titre, par référence à une méthode d'évaluation fondée sur les éléments disponibles tels que les capitaux propres et les plans d'affaires déterminés par les entités. Une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable. L'estimation de la valeur d'utilité 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. 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.	Nos travaux ont principalement consisté à : • Prendre connaissance des procédures de contrôle relatives aux tests de dépréciation des titres de participation ; • Apprécier, sur la base d'échantillons, la justification des méthodes d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés par la direction pour déterminer les valeurs d'utilité ; • Apprécier la cohérence des plans d'affaires établis par les directions financières des entités avec notre connaissance des activités ; • Apprécier les principales hypothèses et paramètres utilisés au regard des informations internes et externes disponibles • Tester, sur la base d'échantillons, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations mentionnées en annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

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 aux prises de participation et de contrôle et 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 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 Ayvens par votre assemblée générale du 14 mai 2024 pour les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A et du 3 juin 2013 pour le cabinet Deloitte et Associés.

Au 31 décembre 2024, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A étaient dans la première année de leur mission sans interruption et le cabinet Deloitte et Associés dans la douzième année (dont douze 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 et de contrôle interne de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit et de contrôle interne

Nous remettons au Comité d'audit et de contrôle interne 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 et de contrôle interne 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 et de contrôle interne la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et de contrôle interne des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 avril 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amel Hardy-Ben Bdira

Ridha Ben Chamek

KPMG S.A.

Guillaume Mabilie

Deloitte & Associés

Pascal Colin



7

Capital social et informations légales

7.1 Capital social	390	7.4 Statuts	395
7.1.1 Montant du capital social	390	7.4.1 Objet social	395
7.1.2 Titres non représentatifs de capital	392	7.4.2 Conseil d'administration et administrateurs	395
7.1.3 Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	392	7.4.3 Assemblées générales (article 18 des Statuts)	397
7.1.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	392	7.4.4 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)	397
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	392	7.4.5 Contrôle de la Société	397
7.2 Autres informations	392	7.5 Autres points juridiques	398
7.2.1 Capitaux propres	392	7.5.1 Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)	398
7.2.2 Restriction à l'utilisation des capitaux	392	7.5.2 Pacte d'actionnaires	398
7.2.3 Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	392	7.5.3 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	398
7.2.4 État récapitulatif des transactions visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	393	7.5.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 22-10-11 du Code de commerce)	399
7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe	394		
7.3.1 Dénomination sociale	394		
7.3.2 Lieu et numéro d'immatriculation	394		
7.3.3 Date de constitution et durée	394		
7.3.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	394		

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 d'une valeur nominale de 1,50 euro.

Le tableau ci-après présente les résolutions financières d'augmentation de capital social approuvées lors des Assemblées générales mixtes des 22 mai 2023, 24 mai 2023 et 14 mai 2024.

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 31/12/2024
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 autre 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 titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public visée 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 31/12/2024
Autorisations et délégations				
24 mai 2023 (Résolution vingt-cinq)	Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par l'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 (actions à bons de souscription d'actions), d'une valeur nominale de 1,50 euro 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 BV 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				
14 mai 2024 (Résolution dix-huit)	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 excéder 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, autre que des obligations dans le cadre des émissions obligataires publiques et des placements privés à hauteur de 3.97 milliards d'euros en 2024, y compris une émission de 500 millions d'euros dans le cadre du pré-financement réalisée en novembre 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 BV 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 des articles 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'actions ou *warrant* donnera le droit de souscrire à une action ordinaire de la Société au prix d'exercice de 2,00 euros. Les bons de souscription d'actions ne sont pas cessibles mais peuvent être exercés sur une période comprise entre un an et trois ans à compter de leur date d'émission, sous réserve des conditions d'exercice prévues dans les Termes et Conditions de ces bons. En cas d'exercice de la totalité des bons de souscription d'actions, les précédents actionnaires de LeasePlan détiendraient approximativement 31,1 % 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

Le Groupe a signé des promesses d'achat et de vente (*put & call*) sur sa participation dans ALD Maroc. La signature de ces accords a conduit le Groupe à décomptabiliser la participation dans cette entreprise associée au 31 décembre 2024.

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.

7.2.4 État récapitulatif des transactions visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier

État récapitulatif publié en application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF. Pour chaque personne dont le nom et le prénom sont indiqués ci-après, les opérations décrites incluent, le cas échéant, celles déclarées par des personnes étroitement liées à ladite personne.

	Type d'opération	Date	Montant (en euros)
John Saffret Directeur général délégué	Acquisition de 4 000 actions Ayvens	27 février 2024	22 560
Philippos Zagorianakos Directeur régional du Groupe	Vente de 81 566 actions Ayvens	23 mai 2024	582 944
Xavier Durand Administrateur indépendant	Acquisition de 1 500 actions Ayvens	3 juin 2024	10 440
Philippos Zagorianakos Directeur régional du Groupe	Distribution de dividendes convertis en 10 244 actions Ayvens	4 juin 2024	69 659
Roderick Jorna Directeur des ressources humaines	Acquisition de 1 550 actions Ayvens	4 juin 2024	10 540
Liza Hoesbergen Directrice juridique et des affaires administratives	Acquisition par conversion automatique de dividendes en 5 768 actions Ayvens	4 juin 2024	39 222
Miel Horten Directeur des opérations	Acquisition de 1 500 actions Ayvens	20 juin 2024	7 980
Roderick Jorna Directeur des ressources humaines	Vente de 15 000 actions Ayvens	2 août 2024	99 303
Tim Albertsen Directeur général	Acquisition de 5 000 actions Ayvens	5 août 2024	29 400
Berno Kleinherenbrink Directeur général délégué	Vente de 25 000 actions Ayvens	7 août 2024	155 000
Berno Kleinherenbrink Directeur général délégué	Vente de 175 000 actions Ayvens	20 août 2024	1 085 000
Miel Horsten Directeur des opérations	Vente de 8 650 actions Ayvens	5 septembre 2024	54 149
Philippos Zagorianakos Directeur régional du Groupe	Vente de 30 000 actions Ayvens	8 novembre 2024	214 185
Miel Horsten Directeur des opérations	Vente de 8 800 actions Ayvens	12 novembre 2024	60 611
Roderick Jorna Directeur des ressources humaines	Vente de 12 000 actions Ayvens	12 novembre 2024	83 760

7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe

7.3.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est Ayvens. Le 14 mai 2024, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le changement de dénomination sociale d'ALD en 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 dissolution 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

Site Internet : www.ayvens.com. Les informations figurant sur le site ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si elles sont incorporées par référence.

7.3.4.2 Forme juridique et législation applicable

À la date du présent 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 aux sociétés anonymes à Conseil d'administration de droit français. Les principales dispositions décrites ci-dessous sont extraites des Statuts tels qu'adoptés par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2024. Les modifications apportées aux Statuts de la Société concernent le changement de dénomination sociale de la Société, d'ALD en Ayvens (article 3 « Dénomination ») et certaines modalités de délibération du Conseil d'administration (article 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 la vie sociale, les administrateurs sont nommés, co-optés, 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 Président 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 générales 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.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, des décisions relevant de la compétence du Conseil d'administration ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.

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 générale, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

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 social (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 dès lors que 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 de report du résultat ou en tout ou en partie aux réserves. Elle peut également décider de le distribuer en tout ou partie.

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.

Veuillez-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, Société Générale continuera d'exercer le 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 d'achat ou d'échange	Chapitres/sections du Document d'Enregistrement Universel
L. 22-10-11 du Code de commerce	La structure du capital de la Société.	2.7.5 « Actionnariat ».
	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.	2.7.5 « Actionnariat ». 2.7.5 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts).
	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.	2.7.5 « Actionnariat ».
	La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci.	N/A
	Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, lorsque les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.	2.7.5 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts).
	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.	2.7.5.3 « Pacte d'actionnaires entre Société Générale, TDR, Lincoln et ATP ».
	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.	7.4.2 « Conseil d'administration et administrateurs ». 7.4.3 « Assemblées générales » (article 18 des Statuts).
	Les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions.	7.1.1 « Montant du capital social ».
	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.	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> .
	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.	3.7 « Rémunération et avantages ». 3.7.2 « Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ des mandataires sociaux dirigeants ».





Personnes responsables

8.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	402	8.3	Contrôleurs légaux des comptes	403
8.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	402	8.4	Documents accessibles au public	403

8.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel

Tim ALBERTSEN, Directeur général d'Ayvens

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 sociaux annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion du groupe (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au chapitre 9, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi

qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

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.

11 avril 2025

Tim ALBERTSEN

Directeur général d'Ayvens

8.3 Contrôleurs légaux des comptes

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 et du Centre.

DELOITTE & ASSOCIÉS a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 3 juin 2013, mandat reconduit lors de l'Assemblée générale de la Société du 22 mai 2019 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

PRICewaterhouseCOOPERS AUDIT

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine, France

Représenté par M. Ridha BEN CHAMEK et Mme Amel HARDY-BEN BDIRA

PricewaterhouseCoopers Audit est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et du Centre.

PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé en qualité de Commissaire aux comptes par décision de l'Assemblée générale de la Société du 14 mai 2024 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

PricewaterhouseCoopers Audit a par ailleurs été nommé en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité prévue par la Directive (UE) n° 2022/2464 du 14 décembre 2022, transposée en droit français par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, ainsi que des informations exigées par l'article 8 du Règlement (UE) n° 2020/852 du 18 juin 2020. Ce mandat, d'une durée de trois (3) exercices, expirera à l'issue de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

KPMG SA

Tour Egho
2, avenue Gambetta,
92066 Paris La Défense CEDEX, France

Représenté par M. Guillaume MABILLE

KPMG SA est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et du Centre.

KPMG SA a été nommé en qualité de Commissaire aux comptes par décision de l'Assemblée générale de la Société du 14 mai 2024, pour la durée restante du mandat de Ernst & Young et Autres, à savoir jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2027.

KPMG a par ailleurs été nommé en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations consolidées en matière de durabilité prévue par la Directive (UE) n° 2022/2464 du 14 décembre 2022, transposée en droit français par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, ainsi que des informations exigées par l'article 8 du Règlement (UE) n° 2020/852 du 18 juin 2020. Ce mandat, d'une durée de trois (3) exercices, expirera à l'issue de l'Assemblée générale qui se tiendra en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

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 le site 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 d'Enregistrement Universel ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel.

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	406	9.3	Table de concordance du Rapport de gestion	410
9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	409			

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	402
1.2.	Déclaration des personnes responsables	402
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	403
2.2	Démission, révocation ou non-renouvellement des Commissaires aux comptes	NA
3.	Facteurs de risques	4.1
4.	Informations concernant l'émetteur	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	394
4.2.	Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	394
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	394
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	394
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 - 47
5.4.	Stratégie et objectifs	27 - 31, 48, 48
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	49
5.6.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	17 - 18
5.7.	Investissements	47, 315 - 316
6.	Structure organisationnelle	
6.1.	Description sommaire du Groupe	34 - 35
6.2.	Liste des filiales importantes	36
7.	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1.	Situation financière	38 - 47, 50 - 53
7.2.	Résultats d'exploitation	38 - 47

Document d'enregistrement universel	Numéros de page
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	54 - 59
8.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	50 - 53
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	37, 43
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	126, 145 - 145
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 - 48
10.2. Tendence, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	48 - 48
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	62 - 95
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	87
13. Rémunération et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et d'avantages en nature	100 - 118
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	116 - 117, 344 - 347
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration du mandat actuel	87
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	87
14.3. Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	90 - 91, 93 - 93
14.4. Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise	87
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	240 - 244
15.2. Participations et stock-options des dirigeants	80, 114 - 115
16. Principaux actionnaires	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	55 - 56
16.2. Droits de vote différents des actionnaires susvisés	59
16.3. Contrôle de l'émetteur	55
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	119 - 120

Document d'enregistrement universel		Numéros de page
18.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1.	Informations financières historiques	270 - 276, 369 - 383
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	NA
18.3.	Audit des informations financières	361 - 365, 384 - 387
18.4.	Informations financières proforma	NA
18.5.	Politique en matière de dividendes	55, 354, 368
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	NA
18.7.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	278 - 280
19.	Informations complémentaires	
19.1.	Capital social	54, 390
19.2.	Acte constitutif et Statuts	395 - 397, 398 - 399
20.	Contrats importants	NA
21.	Documents disponibles	403

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 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 comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le Rapport de gestion du Groupe figurant respectivement aux pages 240-329, 335-350, 152-225, 64-119 et 34-61 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2024 sous le numéro D.24-0278.

Les chapitres du Document d'Enregistrement Universel D.23-0261 et du Document d'Enregistrement Universel D.24-0278 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)	270, 277
2.	Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	361 - 365
3.	Comptes sociaux annuels	Chapitres 6 (6.4-6.5)	366 - 369
4.	Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	384 - 387
5.	Rapport de gestion	Chapitre 2	33 - 59
6.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	61 - 121
7.	État de durabilité	Chapitre 5	147 - 267
8.	Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité	Chapitre 5.9	264
9.	Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8.1	402

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 - 41
1.3.	Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	42 - 46
1.4.	Informations sectorielles	Chapitres 1 (1.2) Chapitre 6 (6.2 note 6)	9 - 25, 307 - 308
1.5.	Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4)	47
2.	Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	48
3.	Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	48
4.	Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	49
5.	Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	50 - 53
6.	Risques et contrôle	Chapitre 4	123 - 145
7.	Capital social et actionnariat		
7.1.	Évolution du capital social	Chapitre 2 (2.7.1)	54
7.2.	Actions auto détenues	Chapitre 2 (2.7.2)	54 - 55
7.3.	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.7.3)	55
7.4.	Attributions d'actions gratuites et stock-options	Chapitre 5 (5.3.2.2) Chapitre 6 (6.2, note 28)	218, 336 - 337
7.5.	Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.7.4)	55
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)	55
7.6.2.	Politique de gestion de la performance	Chapitre 5 (5.6.2.3)	235 - 236
7.6.3.	Franchissements de seuils légaux et statutaires	Chapitre 2 (2.7.5.2)	57
7.7.	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.6)	59
8.	Résultat de la société Ayvens (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	366 - 374
9.	État de durabilité	Chapitre 5	147 - 267
Annexe	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	61 - 121



Photos : @Getty Images, @iStock

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié FSC recyclé issu de ressources contrôlées et gérées durablement.



1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot
92500 Rueil-Malmaison